Michael E. Gerber

El mito del emprendedor

Por qué no funcionan las pequeñas empresas y qué hacer para que funcionen



EL MITO DEL EMPRENDEDOR

POR QUE LOS PEQUEÑOS NEGOCIOS FALLAN Y QUE HACER AL RESPECTO

DE

MICHAEL E. GERBER



TABLA DE CONTENIDO

PARTE III

INTRODUCCION

Si eres dueño de un pequeño negocio, o si quieres ser dueño de un pequeño negocio, este libro esta escrito para ti.

Representa las miles de horas de trabajo que hemos realizado en "E-Myth Worldwide" en los pasados 24 años.

Ilustra una creencia, creada y soportada por las experiencias que hemos tenido con los miles de dueños de pequeños negocios con los que hemos trabajado. Es una creencia que dice que los pequeños negocios en los Estados Unidos simplemente no funcionan; la gente que los posee sí lo hace.

Y lo que hemos descubierto es que la gente que es dueña de pequeños negocios en este país trabaja mucho mas de lo que deberían comparado con lo que recibe a cambio.

Ciertamente, el problema no es que los dueños de pequeños negocios en este país no trabajen, el problema es que están haciendo el trabajo equivocado. Como resultado, la mayoría de sus negocios terminan en el caos, inmanejables, impredecibles, y sin dar recompensas.

Solo miren los números.

Los negocios comienzan y fallan en los Estados Unidos a en una tasa asombrosamente elevada. Cada año, más de un millón de personas en este país comienzan un negocio de alguna clase. Las estadísticas nos dicen que para el final del primer año, al menos 40 por ciento de ellos habrán cerrado.

En los siguientes 5 años, más del 80 por ciento de ellos –800,000- habrán cerrado.

Y el resto de las malas noticias es que, si usted es dueño de un pequeño negocio que ha logrado sobrevivir los primeros 5 años o más, no suspire esperanzado. Por que más del 80 por ciento de los pequeños negocios que sobreviven los primeros cinco años, fallan en los siguientes cinco.

¿Por que es esto?

¿Por qué la mayoría de la gente que pone un negocio, simplemente falla?

¿Cuáles son las lecciones que hay que aprender?

¿Por qué es eso de que a pesar de toda la información disponible hoy sobre como ser exitoso en los pequeños negocios, poca gente lo es?

Este libro es la respuesta a esas preguntas.

Es acerca de cuatro profundas ideas, las cuales, si usted las entiende y las toma de corazón, le darán el poder para crear un extraordinario, excitante, y personalmente satisfactorio, pequeño negocio.

Ignórelas, y usted muy probablemente se unirá a las cientos de miles de personas cada año que invierte sus energías y capital –y vida– en el comenzar un pequeño negocio y falla, o a los muchos otros que batallan durante años simplemente tratando de sobrevivir.

IDEA #1 Hay un mito en este país –yo lo llamo el "E-Myth"– el cual dice que los pequeños negocios son fundados por emprendedores arriesgando capital para lograr ganancias. Esto simplemente no es cierto. La razón verdadera por la que la gente comienza un negocio tiene poco que ver con ser emprendedor. De hecho, esta creencia es el factor más importante en la devastadora tasa de falla en los pequeños negocios hoy en día. Entender el "E-Myth", y aplicar sus razonamientos a la creación y desarrollo de un negocio pequeño, puede ser el secreto del éxito de cualquier negocio.

IDEA #2 Hay una revolución hoy en día en los pequeños negocios americanos. La llamo la *Revolución de la Vuelta de Llave*. No solamente esta cambiando la forma de hacer negocios en este país y por todo el mundo, también esta cambiando quién entra a los negocios, como lo hacen, y la probabilidad de su sobrevivencia.

IDEA #3 En el corazón de la *Revolución de Vuelta de Llave* hay un proceso dinámico que en el "E-Myth Worldwide" llamamos el *Proceso del Desarrollo del Negocio*. Cuando esta sistematizado y aplicado con un propósito específico por un dueño de un pequeño negocio, tiene la capacidad de transformar un pequeño negocio en una organización increíblemente efectiva. Nuestra experiencia nos muestra que cuando una pequeña empresa incorpora este proceso en cada una de sus operaciones y lo usa para controlar su destino, la compañía se mantiene joven y próspera. Cuando una pequeña empresa ignora este proceso –como la mayoría desafortunadamente lo hace– se encomienda a administrar por suerte, inactividad y, por último, el fracaso. Las consecuencias son inevitables.

IDEA #4 El *Proceso de Desarrollo de Negocio* puede ser sistemáticamente aplicado por el dueño de una pequeña empresa en una metodología de paso-a-paso que incorpore las lecciones de la *Revolución de la Vuelta de Llave* en la operación del negocio. Este proceso se convierte entonces en una forma predecible y revitalizadora en cualquier pequeño negocio cuyo dueño este dispuesto a darle al proceso el tiempo y la atención requeridos para hacerlo florecer.

He visto este proceso ser exitoso en cientos de casos. Y, aunque el proceso no es una "bala mágica", y requiere de trabajo arduo, es siempre un trabajo gratificante y es el único trabajo que conozco que da el nivel de control necesario para obtener lo que se quiera de un pequeño negocio. Ciertamente, el proceso va a cambiar tu trabajo y va a cambiar tu vida.

Entonces, este libro es acerca de producir resultados, no simplemente del "como hacerlo". Porque nosotros dos sabemos que libros como esos no funcionan. La gente es la que funciona.

Y lo que hace que la gente funcione es una idea en la que vale la pena trabajar, acompañada de un claro entendimiento de lo que necesita ser hecho.

Es solamente cuando una idea así se integra firmemente a la forma en la que uno piensa y opera su negocio cuando el "como hacerlo" adquiere significado.

Este libro habla de esa idea. Una idea que dice que tu negocio no es nada más que un reflejo de lo que tú eres.

Si tu forma de pensar es descuidada, tu negocio será descuidado.

Si eres desorganizado, tu negocio será desorganizado.

Si eres codicioso, tus empleados serán codiciosos, dando cada vez menos y menos de ellos mismos y pidiendo cada vez más.

Si tu información de lo que debe hacerse en tu negocio es limitada, tu negocio va a reflejar esa limitación.

Entonces, si tu negocio necesita cambiar –así como debe de progresar continuamente- tú debes cambiar primero. Si eres reacio al cambio, tu negocio nunca va ser capaz de darte lo que deseas.

El primer cambio que necesita suceder tiene que ver con la idea de lo que es un negocio y que se necesita para hacer que funcione.

Una vez que hayas entendido completamente la relación que todo dueño debe de tener con su negocio para que funcione, puedo asegurarte que tu negocio y tu vida tomaran una nueva vitalidad y un nuevo significado.

Sabrás el por que mucha gente falla para obtener lo que quiere de su negocio.

Verás las casi mágicas oportunidades disponibles para cualquiera que comienza un pequeño negocio en el camino correcto, con un verdadero entendimiento, con las herramientas necesarias.

Lo he visto suceder miles de veces, en cualquier tipo de negocio imaginable, con gente que no sabía nada acerca de negocios cuando comenzaron.

Mi deseo es que todo el tiempo que pases leyendo este libro, lo mismo comience a suceder contigo.

PARTE I

EL MITO DEL EMPRENDEDOR Y LOS PEQUEÑOS NEGOCIOS

1

EL MITO DEL EMPRENDEDOR

El "E-Myth" es el mito del emprendedor. Corre muy profundo en este país y toca lo heroico.

Cuando uno se imagina al emprendedor típico, imágenes herculeanas llegan a la mente: Un hombre o una mujer solitario(a), avanzando en contra de los elementos, desafiando valientemente inconmensurables desventuras, escalando grandes montañas. Todo para realizar el sueño de crear un negocio propio.

La leyenda habla de nobleza, de lealtad, de esfuerzos sobre-humanos, de una resolución prodigiosa de alcanzar ideales más grandes que la vida misma. Bueno, aunque si hay gente así, mi experiencia me dice que es muy rara. De los cientos de personas de negocios que he tenido la oportunidad de conocer y de trabajar con ellos en las pasadas dos décadas, muy pocos han sido verdaderos emprendedores cuando los conocí.

La visión los había abandonado a casi todos.

Loas ansias por escalar se habían convertido en terror a las alturas.

Cansancio era común, emoción era rara.

¿Pero, no habían sido todos ellos emprendedores? Después de todo comenzaron su propio negocio. Debió de haber un sueño que los condujera a tal riesgo. Si fue así, ¿Dónde esta el sueño ahora? ¿Por qué se desvaneció? ¿Dónde esta el emprendedor que comenzó el negocio?

La respuesta es simple: El emprendedor existió sólo por un momento.

Un fugaz segundo en el tiempo.

Y luego se fue. En muchos casos para siempre.

Ese es el mito del emprendedor.

Y sus raíces se encuentran en una creencia romántica que dice que los pequeños negocios son comenzados por emprendedores, cuando de hecho. La mayoría no lo son.

Entonces, ¿Quien comienza los pequeños negocios? ¿Por qué?

El Cosquilleo Del Emprendedor

Para entender el mito del emprendedor y los malentendidos en su núcleo, vamos a echar una mirada a la persona que abre un negocio. No cuando ya lo abrió, sino antes.

Tomemos tu caso, ¿Dónde estabas antes de poner tu negocio? Y si apenas estás pensando en poner tu negocio, ¿Dónde estás ahora?

Bueno, si eres como la mayoría de la gente que he conocido, estabas trabajando para alguien más.

¿Qué estabas haciendo?

Probablemente trabajo técnico, como casi todos los que ponen un negocio.

Eras un carpintero, un mecánico o un operador.

Eras un bibliotecario, un estilista canino, un artesano o un programador. Un doctor o escritor, artista gráfico o contador, un decorador de interiores o plomero o vendedor.

Lo que fuera, estabas haciendo trabajo técnico.

Y probablemente eras endemoniadamente bueno en ello.

Pero lo hacías para alguien más.

Entonces, un día, por alguna razón no aparente, algo sucedió. Pudo haber sido el clima, un cumpleaños, la graduación de tu hijo.

Pudo haber sido el cheque de pago que recibiste el viernes, o esa mirada de reojo poco amistosa que te dirigió tu jefe. Pudo haber sido ese sentimiento de que tu jefe realmente no apreciaba tu contribución al éxito de su negocio.

Pudo haber sido cualquier cosa, no importa que. Pero un buen día por alguna razón no aparente, fuiste atacado por el cosquilleo del emprendedor.

Y desde ese día, tu vida no fue igual.

Dentro de tu mente sonaba algo así: "'¿Por qué estoy haciendo esto? ¿Por qué estoy trabajando para este tipo? Hey, yo sé tanto de este negocio como él. Si no fuera por mí, no tendría tan bien el negocio.

Y desde ese momento tu destino fue sellado.

La emoción de cortar el cordón era tu acompañante.

El pensamiento de independencia te seguía a donde fueras.

La idea de ser tu propio jefe, haciendo tus propias cosas, cantando tu propia canción, se volvió obsesivamente irresistible.

Una vez que te entró el cosquilleo del emprendedor no hubo alivio.

No pudiste deshacerte de él.

Tenías que poner tu propio negocio.

La Asunción Fatal

En los trotes de tu cosquilleo del emprendedor, fuiste víctima de la asunción más desastrosa que alguien que pone un negocio puede hacer.

Es la asunción de los técnicos que ponen su propio negocio, la que traza el curso del negocio –desde la gran apertura hasta la liquidación- al momento de asumirla. La asunción fatal es: *Si entiendes el trabajo técnico de un negocio, entiendes el negocio que realiza ese trabajo técnico.*

Y la razón por la que es fatal es simplemente porque es mentira.

El trabajo técnico de un negocio y el negocio que hace ese trabajo técnico son dos cosas completamente diferentes.

Pero el técnico que pone su negocio no ve eso.

Para un técnico que sufre del cosquilleo del emprendedor, un negocio no es un negocio, sino el lugar para ir a trabajar.

Entonces, el estilista pone su estética.

El ingeniero comienza su negocio de semiconductores.

El músico pone su tienda de música.

Todos ellos creyendo que si entendían el trabajo técnico del negocio, inmediata e inminentemente estarían calificados para poner un negocio de esa clase.

Y eso simplemente no es cierto.

De hecho, más que ser su gran ventaja, el saber el trabajo técnico de su negocio se convierte en su gran carga.

El técnico se va a ver forzado a aprender cómo hacer que el negocio funcione, más que hacer el trabajo él.

La verdadera tragedia es que cuando el técnico cae víctima de la asunción fatal, el negocio que supuestamente lo iba a liberar de las limitaciones de trabajar para alguien más, realmente lo esclaviza.

Repentinamente, el trabajo que conoce tan bien se convierte en el trabajo que sabe hacer, más una docena más que no tiene idea de cómo se hacen.

Porque a pesar de que el cosquilleo del emprendedor es quien comienza el negocio, es realmente el técnico el que sigue yendo al trabajo.

Y repentinamente, el sueño del emprendedor se convierte en la pesadilla del técnico. El técnico que sufre del cosquilleo del emprendedor toma el trabajo que ama y lo convierte en un empleo.

El trabajo que ama se convierte en una carga junto con otras cargas más pesadas y menos familiares. En lugar de mantener su especialidad, representando la única habilidad que el técnico posee, el trabajo se vuelve trivial, algo que se tiene que poner en orden rápido para hacer espacio para todo lo demás que hay que hacer.

Todo técnico que sufre del cosquilleo del emprendedor pasa por lo mismo. Primero, excitación; segundo, terror; tercero, cansancio; y, finalmente, desesperación. Un terrible sentimiento de pérdida. No sólo la pérdida de lo que era más cercano a él, su relación especial con su habilidad, sino la pérdida de propósito.

Y entonces, ¿Qué hacer?

Dar un paso a la vez.

El técnico no es el único problema que hay que enfrentar aquí.

2

EL EMPRENDEDOR, EL ADMINISTRADOR Y EL TÉCNICO

No, el técnico no es el único problema.

El problema es más complicado que eso.

El problema es que cualquiera que ponga un negocio es realmente tres personas en uno: El emprendedor, el Administrador y el Técnico.

Y el problema se compone del hecho de que mientras cada uno de estas personalidades quiere ser el jefe, ninguna de ellas quiere tener un jefe.

Estos tres pusieron un negocio propio para deshacerse del jefe. Y el conflicto comienza ahí.

Este es un conflicto de la interacción entre nuestras múltiples personalidades. Porque todos tenemos varias personalidades.

Como muestra están el "chico flaco" y el "chico gordo".

Este es un ejemplo que a todos nos sucede, y es la eterna batalla entre el "chico flaco" –el deportista, saludable, disciplinado, organizado- y el "chico gordo" que es todo lo contrario.

Hay momentos en nuestras vidas en los que comenzamos una dieta y plan de ejercicios porque ya no toleramos nuestra mala condición física y esos kilitos de más –el "chico flaco" tiene el control-. Es una nueva vida donde todo va bien hasta que se apodera de nosotros de nuevo el "chico gordo" y todo vuelve a ser como antes, sin ejercicio, ni buena alimentación y pasar toda la tarde viendo la televisión.

Esto nos pasa a todos una y otra vez. Porque nos hemos engañado de que somos sólo una persona.

Y cuando el "chico flaco" decide cambiar las cosas, pensamos en que soy *yo* quien hace esa decisión.

Y cuando el "chico gordo" despierta y regresa todo como estaba antes, pensamos que soy *yo* también quien toma esa decisión.

Pero no es el *yo*. Es el *nosotros*.

El "chico flaco" y el "chico gordo" son dos personalidades totalmente opuestas, con diferentes necesidades, diferentes intereses, y diferentes estilos de vida.

Y por eso no se caen bien entre ellos. Ambos quieren cosas diferentes.

En otras palabras, cuando eres "el chico flaco" siempre haces promesas que el "chico gordo" tiene que mantener y cuando eres el "chico gordo", siempre haces promesas que el "chico flaco" tiene que mantener.

No es ninguna sorpresa que pasemos tanto trabajo manteniendo nuestras promesas.

No es que seamos indecisos o inconsistentes; es que cada uno de nosotros es una serie de diferentes personalidades, cada una con sus diferentes intereses y formas de hacer las cosas. Pedirle a una de ellas que ceda a alguna de las otras es invitar a una batalla o incluso una guerra a gran escala.

Bueno, esa clase de guerra es la que sucede dentro de un dueño de un pequeño negocio.

Pero es una batalla de tres, entre el emprendedor, el administrador y el técnico.

Desdichadamente es una batalla que ninguno puede ganar. Entender las diferencias entre los tres explica por qué.

El Emprendedor

La personalidad emprendedora convierte la condición más trivial en una experiencia excepcional. El emprendedor es el visionario en nosotros. El soñador. La energía detrás de cada actividad humana. La imaginación que enciende le fuego del futuro. El catalizador del cambio.

El emprendedor vive en el futuro, nunca en el pasado, rara vez en el presente. Es feliz cuando se le deja construir imágenes de "que tal si" y "si, entonces".

Es el innovador, el gran estratega, el creador de nuevos métodos, el doblegador del mundo –como Sears Roebuck, Henry Ford, Tom Watson de IBM y Ray Crock de McDonalds-.

Toda personalidad emprendedora tiene una extraordinaria necesidad de control. Necesita control de la gente y eventos en el presente para que se pueda concentrar en sus sueños.

Por su necesidad de cambio, el emprendedor crea un gran revuelo en torno a él que se vuelve incómodo para aquellos que enlista en sus proyectos.

Como resultado, constantemente se le encuentra rápidamente distanciado de los demás.

Lo más lejos que se encuentre, mayor el esfuerzo requerido para jalar a sus acompañantes.

Esto crea el punto de vista del emprendedor acerca del mundo: En el mundo hay una sobrante abundancia de oportunidades y un eterno arrastrar de zapatos. Para el emprendedor, la mayoría de la gente no es más que problemas que se atraviesan en el camino del sueño.

El Administrador

La personalidad administrativa es pragmática. Sin el administrador no habría planeación, orden, predicibilidad.

El administrador es la parte de nosotros que va a Sears a comprar cajoneras de plástico y sistemáticamente guarda en ellas todas los diferentes tornillos acomodados por formas y tamaños.

Si el emprendedor vive en el futuro, el administrador vive en el pasado.

Donde el emprendedor clama por control, el administrador clama por orden.

Donde el emprendedor es exitoso en el cambio, el administrador compulsivamente se aferra al "status quo".

Donde le emprendedor invariablemente ve oportunidades en los eventos, el administrador invariablemente ve problemas.

El administrador construye una casa y vive en ella, para siempre.

El emprendedor construye una casa y en el instante que esta hecha comienza a planear la construcción de la siguiente.

El administrador crea columnas de cosas ordenadamente. El emprendedor crea las cosas que el administrador pone en orden.

El administrador es el que corre tras el emprendedor para limpiar el desorden. Sin el emprendedor, no habría desorden que limpiar.

Sin el administrador, no habría negocios, no habría sociedad. Sin el emprendedor, no habría innovación.

Es la tensión entre la visión del emprendedor y el pragmatismo del administrador lo que crea la síntesis de la cual nacen las grandes obras.

El Técnico

El técnico es el hacedor.

"Si quieres que se haga bien, hazlo tu mismo" es el credo del técnico.

Al técnico le gusta analizar. Separa las cosas y volverlas a armar de nuevo. Las cosas no son para soñar con ellas, sino para hacerlas.

Si el emprendedor vive en el futuro y el administrador vive en el pasado, el técnico vive en el presente. Ama el tacto con las cosas y la idea de que las cosas puedan ser hechas.

Siempre que el técnico este trabajando, será feliz, pero solo con una cosa a la vez. Sabe que dos cosas no se pueden hacer simultáneamente; solo un tonto lo intentaría. Entonces, trabaja de forma estable y es feliz cuando esta en control del flujo de trabajo.

Como resultado, el técnico no confía plenamente en los que trabajan con él, porque siempre están tratando de sacar más trabajo de lo que es posible o necesario.

Para el técnico, el pensar es improductivo al menos que sea sobre el trabajo que hay que hacer.

El pensar no es trabajar; el pensar se mete en el camino del trabajo.

El técnico no se interesa en ideas, se interesa en el "como hacerlo".

Para el técnico, todas las ideas deben de ser reducidas a metodologías para que tengan algún valor. Y con buena razón.

Puesto de otra manera, mientras el emprendedor sueña, el administrador se preocupa, y el técnico rumia.

El técnico es un individualista resoluto, produce el pan de hoy, para la cena de la esta noche. Es el pilar de toda tradición cultural. Si el técnico no lo hace, simplemente no se haría.

Todo mundo se atraviesa en el camino del técnico.

El emprendedor siempre le está aventando nuevas trabas con la creación de otra "gran nueva idea".

Por otro lado, el emprendedor siempre esta creando nuevos e interesantes trabajos para el técnico, estableciendo una importante relación simbiótica.

Desdichadamente, casi nunca funciona de esta manera.

Puesto que la mayoría de las ideas del emprendedor no funcionan el mundo real, la experiencia usual del técnico es de frustración y enojo de ser interrumpido en el camino de hacer lo que tiene que ser hecho.

El administrador es también un problema para el técnico, porque esta determinado a imponer orden en las labores del técnico, a reducirlo a ser parte del sistema.

Pero, siendo un gran individualista, el técnico se niega a ser tratado de esa manera.

Para el técnico, "el sistema" es algo deshumanizado, frió, antiséptico e impersonal. Algo que viola la individualidad.

Para el administrador, sin embargo, el técnico se convierte en un problema para ser manejado. Para el técnico, el administrador se vuelve en un entrometido que debe ser evitado.

Para ambos, ¡El emprendedor es el que los puso en problemas en primer lugar!

El hecho es que todos nosotros tenemos a un emprendedor, un administrador y un técnico dentro de nosotros. Y si estuvieran igualmente balanceados, estaríamos describiendo a un individuo increíblemente competente.

El emprendedor estaría libre de entrar a nuevas ideas de interés; el administrador podría solidificar la base de operaciones; y el técnico podría hacer su trabajo técnico.

Cada uno obtendría satisfacción del trabajo que hace mejor, sirviendo al todo de una forma bastante productiva.

Desafortunadamente, nuestra experiencia nos dice que poca gente que pone un negocio esta bendecida con tal balance. De hecho, el típico dueño de un pequeño

negocio es solamente 10 por ciento emprendedor, 20 por ciento administrador y 70 por ciento técnico.

El emprendedor despierta una visión.

El administrador grita: "Oh no".

Y mientras los dos están batallando, el técnico ve su oportunidad para poner su negocio por su cuenta.

No para perseguir el sueño emprendedor, sino para finalmente tomar el control de su trabajo de los otros dos.

Para el técnico es un sueño hecho realidad. El jefe está muerto.

Pero para el negocio, es el desastre, porque la persona equivocada lo esta manejando.

¡El técnico está a cargo!

En tu negocio, veras como una parte de tí desea poner las cosas en orden, mientras que otra sueña con el futuro. Verás también como otra parte de ti no puede quedarse sentada y salta a construir, y después limpiar, y a esperar a los clientes, la parte que se siente culpable si no esta haciendo algo todo el tiempo.

Verás como no solo es la cuestión de que tus personalidades no están en una relación balanceada una con la otra, sino que tu vida depende de lograr ese balance. Verás como una de tus personalidades es la más fuerte de las tres (o cinco o seis), y que ella siempre esta en control de las otras dos. De hecho, si miras lo suficiente, comenzarás a entender lo grande que es la tiranía devastadora de esta personalidad en tu vida. Y verás que sin el balance que estas tres requieren, tu negocio no podrá mas que ver su propia decadencia.

Entonces, si es un negocio del emprendedor, sin un administrador para poner orden y sin un técnico que ponga las cosas a trabajar, esta destinado a sufrir una pronta y muy dramática muerte. Y en el negocio operado por el administrador, sin un emprendedor o técnico que jueguen sus roles esenciales, nos la pasaremos acomodando cosas en sus respectivas cajas. ¡Hasta que nos demos cuenta de que ya no hay razón para que existan esas cosas y esas cajas! Un negocio así morirá limpiamente.

Y en el negocio manejado por el técnico, sin el emprendedor que guíe, sin el administrador que supervise, el técnico trabajará y trabajará hasta caer, solo para despertar la mañana siguiente para ir a trabajar aún más duro, y la siguiente y la siguiente. Sólo para descubrir, mucho después de que fuera demasiado tarde, que mientras seguía trabajando, alguien puso un negocio mucho más competitivo que el suyo.

Y entonces, ¿Qué hacer si no hay un emprendedor dentro de uno?

Un emprendedor hace el trabajo de visualizar el negocio como algo separado de ti, el dueño. El trabajo de hacer las preguntas exactas sobre por qué este negocio y no otro. Y ese es el punto, si eres un técnico y estás determinado a hacer trabajo emprendedor, tendrás que dejar de lado tu experiencia como técnico y introducirte a un diálogo interno con el cual cada verdadera personalidad emprendedora esta familiarizada.

Empezaras a decirte a ti mismo, es tiempo de crear una nueva vida. Es tiempo de retar mi imaginación y comenzar el proceso de formar una nueva vida. Y la mejor forma de hacerlo es el crear un excitante nuevo negocio. Uno que pueda darme lo que siempre he querido, uno que no requiera que esté yo ahí todo el tiempo, uno que tenga el potencial de ser único, que la gente hable positivamente de él aún mucho después de haber comprado algo ahí.

Me pregunto cuál será ese negocio. Esa es la verdadera naturaleza emprendedora. Me pregunto. Me pregunto. Me pregunto.

Entonces, ¿Cómo puede uno hacer las cosas de forma diferente? Si te preguntas si quieres darle vida a ese emprendedor dentro de ti, si te preguntas ¿Cómo puedes cambiar totalmente tu experiencia en este negocio? Esta haciendo la pregunta correcta, par contestarla, vamos a ver en donde está tu negocio actualmente en el ciclo de vida de un pequeño negocio.

3

LA INFANCIA: LA FASE DEL TÉCNICO

Es evidente que los negocios, como la gente, crecen; y con el crecimiento viene el cambio.

Desdichadamente, muchos negocios no se llevan de acuerdo a este principio. En vez de eso, muchos negocios son operacionales de acuerdo a lo que el dueño quiere en lugar de lo que el negocio necesita.

Y lo que el técnico que lleva la compañía quiere no es crecimiento, sino exactamente lo opuesto. Quiere un lugar para ir a trabajar, libre de hacer lo que quiere, cuando él quiera, libre de las presiones del jefe.

Desdichadamente, lo que el técnico quiere, condena al negocio antes siquiera de que comience.

Para entender por qué, vamos a echar una mirada a las tres fases del crecimiento de un negocio: Infancia, Adolescencia y Madurez.

Entender cada fase, y lo que pasa por la mente del dueño del negocio durante ellas, es crítico para descubrir por qué la mayoría de los pequeños negocios no son exitosos y que hacer para que el tuyo lo sea.

El jefe está muerto, y tú, el técnico, estás libre al fin.

Al principio, tu negocio no pide mucho de ti. Y tú te dedicas al 100 por ciento a él. Las horas usadas en tu negocio durante su infancia no se gastan de malas sino optimisticamente. Hay trabajo que hacer y eso es lo que haces.

Y entonces trabajas. Diez, doce, catorce horas al día. Siete días a la semana. Incluso cuando estás en casa, estás trabajando. Todos tus pensamientos, tus emociones giran en torno a tu trabajo. Consumes lo que sea necesario para mantenerlo vivo.

Pero ahora no sólo estás haciendo el trabajo que sabes como hacer, sino también el trabajo que no sabes como hacer. Ya no sólo estás haciendo, también estás comprando, vendiendo, enviando. Durante la infancia, eres el gran malabarista, manteniendo todas las pelotas en el aire.

Es fácil encontrar un negocio en su infancia, *el dueño y el negocio son uno y la misma cosa.*

Si remueves al dueño de un negocio en su infancia, no quedaría negocio, ¡desaparecería!

En la infancia, tú eres el negocio.

Incluso hasta tiene tu nombre "Abarrotes Tony", para que la gente no olvide que tú eres el que está a cargo.

Y pronto –si tienes suerte- todo el sudor, angustia, y trabajo empiezan a pagar. Eres bueno. Trabajas duro. Los clientes no te olvidan. Regresan. Mandan a sus amigos. Los amigos mandan a los suyos. Y todo el mundo esta hablando ya de "Tony". Están hablando de ti.

Si puedes creer lo que tus clientes dicen, nunca ha habido alguien como "Tony". Es como un viejo amigo. Trabaja duro por su dinero. Y hacen un buen trabajo.

¡Y a ti te encanta!

Pero después la cosa cambia. Ligeramente al principio, pero gradualmente se vuelve obvio. Te estás quedando atrás. Ahora hay más trabajo del que puedes posiblemente hacer. Tus clientes siguen llegando sin descanso. Te necesitan. Los has echado a perder y no van con alguien más. Trabajas a cuello torcido.

Y después sucede lo inevitable. Tú, el gran malabarista, ¡empieza a tirar algunas pelotas!

No puede ser evitado. No importa que tanto te esfuerces, simplemente no puedes atraparlas todas. Tu entusiasmo por trabajar para tus clientes se tambalea. Las entregas empiezan a llegar tarde. Los productos empiezan a mostrar defectos. Nada se ve como era al principio.

¿Y qué haces? Te esfuerzas más. Pones más esfuerzo, más energía.

Si trabajabas doce horas antes, ahora trabajas catorce.

Y las pelotas siguen cayendo.

De repente, "Tomy" quisiera que sus nombre no fuera conocido. Quisiera esconderse.

Repentinamente te encuentras trabajando sin descanso y te das cuenta que no puedes terminar el trabajo pendiente.

En un destello, te das cuenta que tu negocio se ha convertido en tu jefe. El jefe que dejaste atrás. ¡No hay forma de deshacerse del jefe!

La infancia termina cuando el dueño se da cuenta que el negocio no puede continuar operando de la manera que hasta ahora lo ha hecho; que, para sobrevivir, tiene que cambiar.

Cuando esto pasa –cuando la realidad cae en cuenta- ocurren las mayorías de las fallas de negocios.

Cuando eso pasa, la mayoría de los dueños de negocio cierra las puertas y se marcha.

Los que se quedan pasan a la adolescencia.

Hay que aclara que no hay nada de malo con ser un técnico. ¡Lo malo es ser un técnico y también tener un negocio! Porque en los negocios operados por técnicos el enfoque esta volteado. Se ve al mundo desde abajo en lugar de verlo desde arriba. Se tiene una visión táctica en lugar de una estratégica. Se ve el trabajo que hay que hacer y por la forma en que el técnico está hecho, inmediatamente brinca a hacerlo. Cree que un negocio no es más que un agregado de varios tipos de labores, cuando en realidad es mucho más que eso.

Pero no, no hay nada de malo en el trabajo técnico.

Es solamente un problema si el técnico consume las demás personalidades. Cuando el técnico evita el rol del emprendedor tan necesario para el dinamismo de un extraordinario pequeño negocio, y de rol del administrador tan crítico para el balance operacional de plantar un pequeño negocio en una base día-a-día. El ser solamente técnico es insuficiente para la tarea de construir un pequeño negocio.

4

LA ADOLESCENCIA: OBTENIENDO UN POCO DE AYUDA

La adolescencia en la vida de tu negocio comienza cuando decides que necesitas un poco de ayuda.

No hay forma de saber que tan pronto sucederá. Pero *siempre* sucede, precipitado por una crisis en la fase de la infancia.

Todo negocio que perdure debe de crecer a la fase de la adolescencia. Todo dueño de un pequeño negocio que sobrevive busca ayuda.

¿Qué clase de ayuda tú, el técnico con sobrecarga de trabajo, tiene que buscar?

La respuesta es inevitable: Ayuda técnica.

Alguien con experiencia.

Alguien con experiencia en tu tipo de negocio.

Alguien que sepa como hacer el trabajo técnico que no se está haciendo. Usualmente el trabajo que no quieres hacer.

Y sobre lo que la mayoría trata de buscar ayuda es sobre la contabilidad. Porque no hay algo que los dueños de pequeños negocios odien más –y por lo tanto ignoren- que hacer la contabilidad.

Y ahí es cuado traes a tu primer empleado, Juan, un contador de 68 años quien ha estado haciendo la contabilidad de empresas desde que tenía 20 años.

Juan conoce su oficio.

Sabe hacer la contabilidad en ocho idiomas diferentes.

Pero lo más importante, Juan tiene 22 años de experiencia como contador en compañías como la tuya. No hay nada que Juan no sepa sobre tu tipo de negocio.

El mundo se ve más brillante una vez más.

Es lunes en la mañana. Juan llega. Lo saludas cordialmente. Te pasaste todo el fin de semana preparándote para este momento. Hiciste un generoso espacio en la oficina para él.

Juan va a ser la segunda persona en este mundo en saber la realidad sobre ti y tu negocio. Juan va a echar una mirada a los libros y va a ver la verdad.

Va a saber el secreto que has estado guardando todo este tiempo: *¡Que no tienes ni idea de lo que estás haciendo!*

Pero él se queda y comienza a hacer su trabajo.

Y de golpe entiendes lo que significa el estar en un negocio como nunca lo entendiste antes.

"¡Ya no tengo que hacer eso nunca más!"

Al fin eres libre. El administrador en ti despierta y el técnico se duerme momentáneamente. Pero tu fase administradora toma una forma muy común. Es llamada *administración por abdicación*, en lugar de *administración por delegación.*

Y ahora eres libre de ese trabajo.

Y ahora que tienes a Juan, las cosas comienzan a cambiar.

Porque cuando Juan no esta totalmente inmerso en las cuentas, lo pones a contestar el teléfono, o de compras o recepción.

La vida se vuelve más fácil. Un sueño.

Te vas mas temprano al cerrar.

Juan ocasionalmente te pide lo que necesita y le contestas que se las arregle él. No importa como mientras no te moleste con detalles.

Juan necesita más gente. El negocio esta comenzando a crecer. Ocupado como siempre, le dices que contrate a más gente. Es genial tener a alguien como Juan. No te tienes que molestar preguntándote que estará haciendo. Nunca se queja y se encarga de todos los detalles.

Y entonces algo inesperado pasa.

Un cliente llama para quejarse de un mal trato recibido. El banquero llama para decir que estas sobregirado. Tu más viejo proveedor llama para quejarse que se mando una orden con datos equivocados. Les prometes averiguar que pasó.

Y luego te topas con un chico que Juan contrató para hacer las entregas. Está envolviendo un paquete. Ves el paquete y explotas. "¿Quién te enseñó a envolver el paquete así? ¿Nadie te enseñó a hacerlo bien? Dámelo, yo lo envuelvo" Y lo haces.

Luego te encuentras a los empleados de producción haciendo también mal las cosas y haces las cosas tú.

Y después de un rato de esta actitud, todos los sorprendidos empleados voltean a ver a su jefe Juan y le preguntan: "¿Quién demonios es ese?". Juan sólo se encoge de hombros y dice: "Ah, sólo es el jefe".

Pero escucha esto: Lo que Juan sabe es algo que estás a punto de saber tú.

Que la administración por abdicación es sólo el principio de deterioro en el cual el número de pelotas en el aire no sólo excede tu habilidad para manejarlas, pero también

---

la habilidad de tu gente.

Lo que Juan sabe es que este es solo el principio de un proceso en el cual las pelotas van a caer más rápido y con más frecuencia de lo que lo hacían cuando lo hacías todo tu sólo.

Y mientras el sonido de las pelotas al caer te ensordece te das cuenta de algo, nunca debiste confiar en Juan.

Nunca debiste confiar en alguien.

Nadie se preocupa de tu negocio como tú.

Nadie está dispuesto a trabajar tan duro por él como tú.

Entonces regresas al negocio como el gran malabarista de antes, manejando todo, ocupado, ocupado, ocupado. A pesar del hecho de que ahora hay gente ahí que supuestamente debería de hacerlo. Gente a la que le estás pagando.

Y lo peor es que mientras más haces tú, menos hacen ellos.

Y Juan siempre supo que al final el jefe interfiere.

Juan podría haberte dicho que el trabajo nunca satisface al jefe.

Y la razón es que el jefe simpre cambia de parecer sobre lo que se tiene que hacer y como.

Lo que Juan no sabe, es porque eres tan maniático.

Y no es lo que el cliente te dijo, o lo que el banquero te dijo, o como envuelven los paquetes lo que te esta haciendo volver loco.

Es que simplemente no conoces otro modo de hacer las cosas.

Estás desesperanzadamente perdido. Para que te comportes de manera diferente, tienes que despertar las personalidades que han estado durmiendo en ti por largo tiempo –el emprendedor y el administrador- y entonces ayudarlos a desarrollar las habilidades que pueden ayudar a tu negocio.

Pero el técnico en ti no va a detenerse lo suficiente para que eso pase.

El técnico en ti tiene que trabajar.

El técnico en ti ha llegado a los límites de su zona de confort.

5

MÁS ALLÁ DE LA ZONA DE CONFORT

Todo negocio adolescente llega a una punto donde empuja a su dueño más allá de su zona de confort. La frontera en la cual se siente seguro de su habilidad de controlar su ambiente, y de la que fuera de ella comienza a perder ese control. La frontera del técnico esta determinada por cuanto puede hacer por él mismo. La frontera del administrador se define por cuantos técnicos puede supervisar efectivamente o cuantos administradores subordinados puede organizar para un lograr un esfuerzo productivo.

La frontera del emprendedor está en función de cuantos administradores puede manejar para perseguir su visión.

Conforme el negocio crece, va a exceder invariablemente la habilidad del dueño para controlarlo –para tocar, sentir, ver que trabajo tiene que ser hecho, y para inspeccionar personalmente su progreso como un buen técnico necesita hacerlo. En plena desesperación, hace lo que sabe hacer en lugar de hacer lo que no sabe, abdicando de su papel de administrador y pasándoselo a alguien más. Un "Juan".

En este punto, su desesperación se transforma en esperanza. Espera que Juan se haga cargo de todo para que él no se tenga que preocupar por ello nunca más.

Pero Juan tiene sus propias necesidades. Juan también es un técnico. Necesita más dirección de la que el técnico jefe pueda darle. Necesita saber porqué esta haciendo lo que esta haciendo. Necesita saber los resultados que se esperan de él y los estándares contra los que se va a evaluar su trabajo. También necesita saber para donde va el negocio y donde entran sus esfuerzos dentro de la estrategia general.

Para producir efectivamente, Juan necesita que el técnico jefe no le puede dar. ¡Un administrador! Y la falta de uno causa que el negocio se convierta en un trompo. Y conforme el negocio crece más allá de la zona de confort del dueño –conforme el trompo acelere- quedan solamente tres caminos que el negocio puede seguir. Regresar a la infancia. Irse a quiebra. O puede estancarse de por vida.

Volviéndose pequeño de nuevo

Una de las más consistente y predecible reacción del técnico que posee un negocio en el caos de la adolescencia es el "volverse pequeño" de nuevo. Si no puedes controlar el caos, deshazte de él.

Regresa a la fase donde no tenías que preocuparte por manejar a la gente, donde no había muchos clientes, ni muchos proveedores y donde lo hacías todo tú mismo. En corto, regresa al momento en el que el negocio era simple, regresa a la infancia.

Y muchos dueños hacen eso, despiden a la gente, del inventario y regresan a hacer todo ellos mismos.

Y así, después de seis meses o seis años, lo inevitable pasa. Ya no quieres regresar ahí. Y tu esposa te dice: Pues si no vas tú, ¿Quién va?

Y repentinamente te das cuenta de tu verdadera condición.

¡Que no posees un negocio – posees un trabajo!

Y lo peor aún, posees el peor trabajo de todos.

No puedes cerrar cuando quieras porque si cierras, no te paga.

No puedes irte cuando quieras porque si te vas, nadie hace el trabajo.

No puedes venderlo cuando quieras porqué, ¿Quién va a querer comprar un trabajo?

En este punto sientes la desesperación y el cinismo que casi cualquiera dueño de un negocio pequeño siente.

En el que tu gran sueño, aunque sea pequeño, se ha ido. Y con él, cualquier deseo de mantenerse ocupado, ocupado, ocupado.

Ya no lavas las ventanas.

Ya no barres el piso.

Los clientes se vuelven un problema en lugar de una oportunidad. Porque si alguien compra algo, vas a tener que hacer el trabajo.

Tus estándares de vestimenta comienzan a deteriorarse.

El anuncio de la entrada comienza a despintarse.

Y ya no te importa.

La tiranía de la rutina.

Finalmente, cierras las puertas. Ya no hay nada que te mantenga ahí.

Y es entendible.

Tu negocio, una vez la brillante promesa de tu vida, se ha convertido gradualmente en una morgue de sueños muertos.

Declararse en quiebra

Un negocio adolescente tiene otra alternativa que es ciertamente menos dolorosa y decididamente más dramática que "hacerse pequeño". Puede simplemente crecer cada vez más rápido y más rápido hasta que se auto-destruya en su propio momentum.

La lista es enorme: Itel, Osbourne Computer, Coleco, y muchas más. Todas esas compañías fueron fundadas por un técnico con cosquilleo de emprendedor enfocado en el punto equivocado del negocio.

Las compañías en quiebra son un fenómeno de la alta tecnología.

Con la explosión de nueva tecnología, una nueva camada de técnicos a inundado la arena de los negocios.

Junto con estos magos y su casi ilimitada virtuosa tecnicidad, una avalancha de nuevos productos ha entrado al mercado.

Desdichadamente, la mayoría de estas compañías raramente perduran. Son compañías que crecen demasiado rápido, y conforme crecen, el caos crece más rápido. En su frenético desarrollo, los técnicos apenas y tienen un tiempo fuera para voltear y tener una perspectiva de su propia condición. La gran demanda de las comodidades que proveen rápidamente excede su crónica adolescente habilidad para generarla.

El resultado es casi siempre catastrófico. El negocio explota, dejando atrás gente que justifica dicha explosión como una consecuencia inevitable de hacer negocios en la "vía rápida" donde la suerte, la velocidad y la tecnología son componentes necesarios para hacerla en grande.

La realidad es otra.

Suerte, velocidad y tecnología nunca han sido suficientes, porque alguien siempre es más suertudo, más rápido y tiene mejor tecnología. Desdichadamente, una vez en la vía rápida, queda muy poco tiempo para escuchar. La carrera es ganada por reflejo, por un golpe de genialidad o por un golpe de suerte.

Sobreviviendo la adolescencia

La posibilidad más trágica para un negocio adolescente es realmente el sobrevivir.

Eres una persona muy determinada, terca, que no se quiere dejar vencer. Vas al negocio todas las mañanas absolutamente convencido de que es una jungla allá, pero completamente convencido de hacer lo necesario para sobrevivir. Y sobrevives, pateando y arañando, para mantener andando el negocio. Y sabes que existe solo una manera de que eso suceda: *Tienes que estar ahí, todo el tiempo.* En la adolescencia del negocio, eres consumido por el mismo negocio y la posibilidad de perderlo.

Y por eso pones todo lo que tienes en él.

Día tras día, combatiendo de la manera en que siempre lo has hecho.

Nunca cambias.

Noche tras noche, regresas a casa batido, solo para batirte más con la anticipación del mañana.

Finalmente, tu negocio no explota, tú explotas.

Inevitablemente no hay más.

Simplemente no puedes hacer más, excepto el afrontar el hecho de que un cilindro de motor no puede producir el resultado de doce, no importa cuanto lo intentes.

Algo tiene que ceder, y ese algo eres tú.

¿No te suena eso familiar?

Bueno, si has estado en el negocio por algún tiempo, deberías.

Y si no has estado mucho tiempo en el negocio, algún día te sonará familiar. Porque la tragedia es que los negocios en condición de infancia y adolescencia son muy comunes.

Muchos de nosotros hemos tenido la experiencia de ser defraudados por alguien en quien confiábamos como resultado de nuestra indiferencia, falta de entendimiento, falta de habilidad o de atención. A muchos nos ha pasado con nuestros empleados.

Pero, si estamos destinados a crecer y a tener empleados. ¿Cómo confiar en los empleados?

La confianza sola no puede llevarnos más allá de ese punto.

La confianza sola puede lograr que cometamos las mismas experiencias desagradables.

Porque la verdadera confianza viene de saber, no de una fe ciega.

Y para saber, uno debe entender.

Y para entender, uno debe tener un conocimiento íntimo de las condiciones que realmente están presentes. Que sabe que no sabe la gente. Que hace y que no hace la gente. Que quiere y que no quiere la gente. Como hacen lo que hacen. Como es y como no es la gente.

Uno no puede simplemente confiar ciegamente en los empleados, uno no puede simplemente tener un "Juan" que le resuelva los problemas. No puede dejar a la suerte que alguien más le resuelva los problemas. Uno tiene que trabajar en llegar a un común acuerdo sobre los roles de la relación. Acordar que significa que uno sea el dueño y él o ellos los empleados. Cuales son las reglas de juego del dueño, que el empleado debe de acatar.

Como el técnico no se siente muy cómodo con este rol –el de dueño, de emprendedor- tiende a dejar todo a la suerte. Abdican de su rol de dueño para tomar el rol de un empleado más. Si no se trabaja en la relación con los empleados, se vuelve una estructura frágil.

En corto, el trabajo de un dueño de pequeño negocio es el conocer, si él no lo hace, nadie lo hará.

Simplemente, el trabajo de un dueño es prepararse uno mismo y al negocio para el crecimiento.

El educarse lo suficiente para que, conforme el negocio crezca, las fundaciones y estructuras del negocio puedan soportar el peso adicional.

Y si la responsabilidad de eso te parece asombrosa, no tienes otra opción si quieres que tu negocio prospere.

Depende de ti el dictar el rango de crecimiento de tu negocio lo mejor que puedas mediante el entendimiento de los procesos clave que necesitan ser realizados, los objetivos clave que necesitan ser alcanzados, las posiciones clave a las que apunta el negocio para mantenerse en el mercado.

Por medio de formular las preguntas correctas, como: ¿Dónde quiero estar? ¿Cuándo quiero estar ahí? ¿Cuánto capital necesito para lograrlo? ¿Cuánta gente, haciendo que trabajo, y como? ¿Qué tecnología se requiere? ¿Qué tan grande necesita ser el espacio físico en la fase uno, dos y tres?

¿Estarás equivocado a veces? ¿Cometerás errores? ¿Cambiaras de opinión? ¡Claro que sí! Más frecuentemente de lo pensado. Pero, hecho correctamente, también tendrás planes de contingencia esperando. Mejor caso, peor caso. Y algunas veces te dejarás ir por la corriente, siguiendo tu intuición.

Pero mientras, aún cuando estés adivinando, la clave es el planear, visualizar, y articular lo que ves en el futuro para ambos, tú y tus empleados.

Por que si no lo articulas -es decir, lo pones por escrito, claramente, para que otros puedan entenderlo- ¡no lo posees! Y sé por mi experiencia que cientos de pequeños negocios no hacen planeación. Nada por escrito, nada en papel, nada concreto.

Cualquier plan es mejor que ningún plan.

En el proceso de definir el futuro, el plan comienza a adecuarse a la realidad, ambas, la realidad de mundo y la realidad que tú eres capaz de crear aquí.

Y cuando esas dos realidades se fusionan, forman una nueva realidad, llámala tú realidad, llámala el único invento que es realmente tuyo, la realidad de tu mente y corazón uniendo todos esos elementos de tu negocio, colaborando, para formar algo que nunca ha existido antes de esa forma exacta.

Y ese es el sello de una compañía madura. Una compañía madura comienza de una manera diferente que el resto. Una compañía madura es fundada con una perspectiva más amplia, una perspectiva emprendedora, un punto de vista más inteligente. Sobre como construir un negocio que funcione no por ti, sino por el negocio mismo.

Y porque comienza de esa manera, es muy probable que continúe de esa manera. Y ahí reside la verdadera diferencia entre una compañía adolescente, donde todo se deja a la suerte, y una compañía madura, donde hay una visión junto la cual se forma el presente.

Así que hay que hablar de la madurez, que es donde tu futuro reside.

6

MADUREZ Y PERSPECTIVA EMPRENDEDORA

La madurez, la tercera fase del crecimiento de una compañía, se ejemplifica por las mejores empresas en el mundo. Empresas como McDonald´s, Federal Express, y Disney.

Un negocio maduro sabe como llego a donde está, y que debe hacer para ir a donde quiere.

Por lo tanto, La madurez no es el resultado inevitable de las primeras dos fases. No es le producto final de un proceso en serie, que comienza con la infancia y se mueve a la adolescencia.

No, compañías como McDonald´s, Federal Express y Disney no terminaron como compañías maduras. ¡Comenzaron de esa manera! La gente que funda esos negocios tiene una perspectiva completamente diferente sobre lo que un negocio es y como trabaja.

La persona que lanza su negocio como una compañía madura debe también de pasar por la infancia y la adolescencia. Pero simplemente pasa por ellas de una manera diferente.

Es su perspectiva lo que hace la diferencia.

La perspectiva emprendedora.

La perspectiva emprendedora

Es la perspectiva emprendedora la que dice que no son los productos o el trabajo en si lo que es importante. Lo que es importante en un negocio es: Como se ve, como actúa, como hace lo que hace.

El que funde una empresa debe de tener una verdadera pasión por la empresa en sí.

Y eso, desafortunadamente, la mayoría de la gente que funda una empresa no tiene.

La mayaría de la gente que funda una empresa no tiene un modelo de negocio que funciona, solamente trabajo en si, desde la perspectiva del técnico, la cual difiere de la perspectiva emprendedora en los siguientes aspectos:

- La perspectiva emprendedora formula la siguiente pregunta: "¿Cómo debe de trabajar el negocio?" La perspectiva del técnico pregunta: "¿Cuánto trabajo hay que hacer?"
- La perspectiva emprendedora ve al negocio como un sistema para producir resultados exteriores –para el cliente- que repercuten en ganancias. La perspectiva del técnico ve al negocio como un lugar donde la gente trabaja para producir resultados interiores –para el técnico- que repercuten en ganancias.
- La perspectiva emprendedora comienza con una fotografía de un futuro bien definido, y entonces regresa al presente con la intención de cambiarlo para que concuerde con la visión. La perspectiva del técnico comienza en el presente, y luego mira para adelante a un futuro incierto con la esperanza de mantenerlo tanto como se pueda como el presente.
- La perspectiva emprendedora contempla al negocio como un todo, de donde se derivan sus partes. La perspectiva del técnico contempla al negocio en partes, de las cuales se construye el todo.
- La perspectiva emprendedora es una visión integral del mundo. La perspectiva del técnico es una visión fragmentada del mundo.
- Para el emprendedor, el mundo de hoy es modelado de acuerdo a su visión. Para el técnico, el futuro es modelado con referencia al mundo de hoy.

No es sorpresa entonces que la perspectiva emprendedora es absolutamente necesaria para la creación de un gran negocio, mientras que la perspectiva del técnico produce exactamente lo opuesto.

La perspectiva emprendedora adopta una escala más amplia y expansiva. Ve al negocio como una red de componentes meticulosamente integrados, cada uno contribuyendo a un patrón más amplio que se une de una manera con la que produzca resultados específicos bien planeados, una manera sistemática de hacer negocios.

Cada paso en el desarrollo de dicho negocio se puede medir, si no de forma cuantitativa, al menos, de forma cualitativa. Hay un estándar para el negocio. El negocio opera de acuerdo a reglas y principios bien articulados. Tiene una forma clara y reconocible.

Sin embargo, con la perspectiva del técnico, la escala es más delgada, más inhibida, confinada principalmente al trabajo que hay que hacer.

Como resultado, le negocio del técnico se vuelve incrementalmente opresivo, menos ameno, cerrado del mundo exterior.
El técnico no ve conexión alguna entre donde está su negocio y a donde va. Con esa falta de una escala más grande y una guía visionaria, el técnico construye su modelo cada peldaño a la vez.
Pero el único modelo a seguir es el de las experiencias pasadas, el modelo del trabajo. Exactamente lo opuesto a lo que necesita para liberarse del trabajo del que ya está acostumbrado.

El modelo emprendedor

¿Qué es lo que el emprendedor ve en la distancia que al técnico se le dificulta? ¿Qué es exactamente el modelo emprendedor?
Es el modelo de un negocio que llena las necesidades percibidas de un segmento específico de clientes en una forma innovadora.
El modelo emprendedor ve al negocio como si fuera un producto, descansando en la una repisa y compitiendo por obtener la atención de cliente contra toda una repisa llena de productos de la competencia (o negocios).
Dicho de otro modo, el modelo emprendedor tiene poco que ver con lo que se hace en un negocio y más con el cómo se hace. El producto no es el importante, la manera en que se entrega lo es.
Cuando el emprendedor crea el modelo, le pregunta al mundo: "¿Cuál es la oportunidad?" Habiéndola identificado, regresa al pizarrón y construye una solución a las frustraciones que encuentra en un cierto grupo de clientes. Una solución en la forma de un negocio que busca y actúa en una forma específica, la forma en la que el cliente necesita.
"¿Cómo ser verá mi negocio a la vista del cliente?" Pregunta el emprendedor. "¿Cómo mi negocio se va a diferenciar de los demás?"
Entonces, el modelo emprendedor no comienza con una fotografía del negocio que va a ser creado, sino con el cliente para el que se va a crear el negocio. El modelo emprendedor entiende que sin una fotografía clara del cliente, ningún negocio puede ser exitoso.
El técnico, por otro lado, mira a sus adentros, para definir sus habilidades, y solamente mira para afuera para preguntar: "¿Cómo las puedo vender?"
El resultado es que el negocio se enfoca al producto que vende mas que en lo que el cliente quiere comprar.
Un negocio así está diseñado para satisfacer al técnico que lo crea, no al cliente.
Para el emprendedor el negocio es producto.
Para el técnico, el producto es lo que entrega al cliente.
Para el técnico, el cliente es siempre un problema. Porque el cliente nunca parece querer lo que el técnico ofrece al precio que lo ofrece.
Para el emprendedor, el cliente es siempre una oportunidad. Porque el emprendedor sabe que dentro del cliente hay siempre cambios continuos suplicando para ser satisfechos. Todo lo que el emprendedor tiene que hacer es encontrar cuales son esas necesidades y cuales serán en el futuro.
Como resultado, el mundo es una sorpresa continua, una caza de tesoros para el emprendedor.
Para el técnico, el mundo es un lugar que nunca parece dejarlo hacer lo que quiere; raramente aplaude sus esfuerzos; raramente aprecia su trabajo; y raramente, si acaso, lo aprecia. Para el técnico, el mundo siempre quiere algo que él no sabe como dar.

La pregunta entonces es: ¿Cómo podemos introducir el modelo emprendedor al técnico de manera que pueda entenderlo y utilizarlo?

La respuesta es, desafortunadamente, que no podemos.

El técnico no está interesado.

El técnico tiene otras cosas que hacer.

Si queremos ser exitosos ene esto, lo que tenemos que hacer, es darle al emprendedor en desarrollo dentro de nosotros la información que necesita para crecer más allá de las limitaciones de la zona de confort del técnico y así experimente la visión de un negocio funcional.

Lo que debemos de hacer, es proveer a nuestro emprendedor interior un modelo de un negocio que funcione, un modelo que sea tan excitante que estimule nuestra personalidad emprendedora –nuestro lado innovador- para liberarnos de las ligaduras del técnico de una vez por todas.

Lo que debemos de hacer, es descubrir un modelo que encienda la imaginación emprendedora en nosotros con tal resonancia que para el técnico despierte, se encuentre con el hecho de que es demasiado tarde, el emprendedor está en camino. Pero, al mismo tiempo, para que el modelo funcione, si el modelo tiene que despertar al emprendedor dentro de nosotros para que comience a reconstruir nuestro negocio alrededor del al perspectiva emprendedora, entonces el administrador y el técnico necesitan sus propios modelos.

Porque si el emprendedor maneja al negocio, el administrador debe de asegurarse que tiene el suficiente combustible para su mantenimiento, y que el motor y el chasis están en buena forma.

Si el técnico tiene que ser satisfecho, debe de haber un modelo que le provea trabajo para satisfacer sus necesidades de tener una directa interacción con cada tornillo y tuerca.

En corto, para que este modelo de nuestro negocio funcione, debe de estar balanceado para que el emprendedor, el administrador y el técnico encuentren un lugar natural dentro de él, y así encuentren su trabajo adecuado.

Para encontrar dicho modelo, vamos a examinar una desarrollo revolucionario que ha transformado los pequeños negocios de una forma asombrosa. Se llama la "revolución de la vuelta de llave".

PARTE II

LA REVOLUCIÓN DE LA VUELTA DE LLAVE: UN NUEVO PUNTO DE VISTA

PARA LOS NEGOCIOS

7

LA REVOLUCIÓN DE LA VUELTA DE LLAVE

La revolución industrial, la revolución tecnológica y la explosión informática son fenómenos con los que estamos familiarizados hoy en día. No hay duda del impacto que tienen en nuestra vida.

Sin embargo, la revolución de la vuelta de llave no la conoce casi nadie.

Aún así, su impacto en los pequeños negocios, y las repercusiones que podemos sacar de su impacto en el futuro, son tan profundas como cualquier otro fenómeno de los listados anteriormente.

Porque en el corazón de la revolución de la vuelta de llave está el poder de transformar dramáticamente cualquier pequeño negocio –de hecho, cualquier negocio, no importando su tamaño- de una condición de caos y enfermedad a una condición de orden, emoción, y crecimiento continuo. Es la revolución de la vuelta de llave la que nos ilustra como desarrollar un extraordinario negocio.

El fenómeno de las franquicias

Todo comenzó en 1952 cuando un vendedor de 52 años entró a un puesto de hamburguesas en San Bernandino, California, para venderle a los dos hermanos que eran los dueños una máquina para hacer malteadas.

Lo que vio ahí fue un milagro.

Al menos eso es lo que Ray Kroc, el vendedor de máquinas para malteada, hubiera dicho. Porque nunca antes había visto nada como el primer McDonald´s del mundo.

¡Funcionaba como un reloj suizo!

Las hamburguesas eran producidas de una manera nunca antes vista: Rápida y eficientemente; baratas e idénticas.

Lo mejor de todo, cualquiera podía hacerlas.

Observó muchachos de preparatoria trabajando con precisión bajo la supervisión de los dueños, felizmente respondiéndole a las largas líneas de clientes.

Se volvió aparente para Ray Kroc que lo que los hermanos MacDonalds habían creado no era otro puesto de hamburguesas más. ¡Era una máquina de hacer dinero! Después de su primera visita, y poseído por una pasión que nunca antes había sentido, Ray Kroc convenció a Mac y Jim MacDonald para que lo dejaran franquiciar su método.

Doce años y millones de hamburguesas después, les compró el negocio y creó el más grande sistema de distribución de comida preparada en el mundo.

"El pequeño negocio más exitoso del mundo"

Así es como McDonald´s se llama así mismo hoy en día.

Y por buenas razones.

Porque el éxito de McDonald´s es realmente impresionante.

Piense en ello. En menos de cuarenta años, el McDonald´s de Ray Kroc se ha vuelto una empresa de 40 billones de dólares al año con 28,707 restaurantes en el todo el

mundo –y creciendo cada minuto que pasa- sirviendo comida a más de 43 millones de personas cada día en 120 países.
Pero Ray Kroc creó mucho más de un fantástico éxito empresarial. Creó un modelo del cual una entera generación de emprendedores ha construido fortunas. Un modelo que fue la generación del modelo de franquicias.
Comenzó poco a poco cuando unos pocos emprendedores comenzaron a experimentar con la fórmula de éxito de Kroc. Pero no tardó mucho antes de que se transformara en una catarata del Niagara.
En el 2000, había 320,00 negocios franquiciados en 75 industrias. Las franquicias producen 1 trillón en ventas cada año –casi 50 por ciento de cada dólar gastado en compras en la nación americana- y tiene más de 8 millones de empleados. El mayor empleador de muchachos de preparatoria en la economía del país.
Pero el genio de McDonald´s no es la franquicia en sí misma. Las franquicias han estado ahí por mas de cien años. Muchas compañías –Coca-cola y General Motors entre otras- han utilizado la franquicia como un método efectivo de distribución para alcanzar mercados distantes de forma barata. El verdadero genio de McDonald´s es la franquicia con formato de negocio.
Es la franquicia con formato de negocio la que ha revolucionado las empresas americanas.

La franquicia con formato de negocio

Los primeros negocios de franquicia, muchos de los cuales aún existen, fueron llamados franquicias de "marca compartida".
Bajo ese sistema, el franquiciador daba los permisos a pequeñas empresas para usar su marca registrada y vender sus productos localmente.
Pero las franquicias con formato de negocio no solo presta su nombre a las pequeñas empresas, pero también provee al franquiciante con un sistema entero de cómo llevar el negocio.
Y en esa diferencia reside el verdadero significado de la revolución de la vuelta de llave y su éxito fenomenal.
Para la franquicia sola, el valor de dicha franquicia reside solamente en el valor de la marca: Cadillac, Mercedes, Coca-Cola.
Pero el valor de la marca ya no es suficiente porque cada día se crean más y más marcas con el mismo valor.
Es la franquicia con formato de negocio la que contrarresta esa proliferación.
Porque la franquicia con formato de negocio está construida en la creencia de que el verdadero producto del negocio no es lo que vende sino como lo vende.
El verdadero producto del negocio es el mismo negocio.
Lo que Ray Kroc entendió en McDonald´s fue que la hamburguesa no fue era el producto. McDonald´s lo era.
Y creía eso por la razón más importante.

Vendiendo el negocio en lugar del producto

Ray Kroc fue un emprendedor consumado. Y como la mayoría de los emprendedores, sufrió de la peor carga. Tenía un gran sueño y muy poco dinero.
La franquicia se vuelve el vehículo para que Ray Kroc realizara su sueño.

En este punto, Ray Kroc comienza a ver su negocio como el producto, y al franquiciante como su primer, último y más importante cliente.
Porque el franquiciante no esta interesado en las hamburguesas y papas fritas, está interesado en el negocio.
Conducido por su deseo de comprar un negocio, el franquiciante solo quiere saber una cosa: "¿Funciona?".
La preocupación más importante de Ray Kroc era como hacer que su negocio trabajara mejor que cualquier otro.
En este plano, Ray Kroc no sólo estaba compitiendo con otros negocios de hamburguesas. ¡Estaba compitiendo con todas las oportunidades de negocio existentes!
Pero había una segunda razón que Ray Kroc tenía para que McDonald´s funcionara.
Se dio cuenta de un hecho crucial: Para que McDonald´s fuera un éxito predecible, el negocio debería de trabajar por si solo ya que, el franquiciante, si se le deja por su cuenta seguramente no lo haría funcionar.
Una vez que entendió esto, el problema de Ray Kroc se convirtió en su oportunidad.
Forzado a crear un negocio que funcionara bien para poder venderse, también creo un negocio que pudiera funcionar una vez vendido, no importando quién lo comprara.
Armado con esa revelación, se dio a la tarea de crear un negocio predecible, a prueba de tontos.

Un negocio dependiente de un sistema, no dependiente de la gente.

Un negocio que pudiera trabajar sin él.

De manera diferente a la mayoría de dueños de pequeños negocios, Ray Kroc se puso a trabajar *sobre* su negocio, no *en* él.
¿Cómo pueden los componentes ser construidos de manera que el negocio resultante pueda ser duplicado una y otra vez, cada negocio trabajando de forma tan estable como los cientos que lo precedieron?
Lo que Ray Kroc hizo fue el aplicar la metodología detrás de la revolución industrial al proceso del desarrollo del negocio, a un grado nunca antes experimentado en una empresa.
El negocio-como-producto puede venderse solamente si funciona. Y la única manera de estar seguro de que funcionará en las manos del franquiciante en cualquier lado del mundo sería el construirlo de componentes perfectamente predecibles que pudieran ser probados en un prototipo mucha antes de entrar a la producción en masa.
Ahí reside el secreto detrás de gran éxito de la franquicia con formato de negocio, la plataforma de lanzamiento de la revolución de la vuelta de llave.

El secreto es el prototipo de franquicia.

Es en el prototipo de franquicia donde cada franquiciador exitoso construye su futuro.
Es en el prototipo de franquicia donde puedes encontrar el modelo que necesitas para hacer que tu negocio funcione.
Es verdad, muchos dueños de pequeños negocios podrían confundir mi punto de vista sobre McDonald´s. Asocian la comida rápida con baja calidad. Infieren, entonces, que al poner a McDonald´s como ejemplo, estoy sugiriendo que uno puede ser exitoso en los negocios a pesar de la baja calidad del producto que se vende. Cuando exactamente lo opuesto es verdad. Pero, déjenme regresar a eso en un momento.
Yo diría que Ray Kroc era un hombre con propósito. Su propósito era claro y seguro. Vivía en un mundo ordinario, como todos nosotros, un mundo donde la mayoría de las cosas no funciona de la forma en que supuestamente deben funcionar. En McDonald´s, él vio algo que si funcionaba, exactamente como debería, vez tras vez. Para Ray Kroc, eso fue una inspiración. Era un hombre simple. Y se enamoró del fascinante proceso de McDonald´s.
Ahora, puedo entender por qué ustedes pueden ser críticos con McDonald´s. Pueden decir que la gente no debe comer carne. Que las hamburguesas engordan. Pero lo que

no pueden decir –lo que no pueden decir nunca- es que McDonald´s no cumple su promesa. Porque si lo hace. Mucho mejor que cualquier negocio en el mundo, McDonald´s mantiene su promesa, aún mucho después de que Ray Kroc se ha ido. Entrega exactamente lo que se espera cada vez.

Por eso veo a McDonald´s como un modelo a seguir para las pequeñas empresas. ¡Porque puede hacer en sus más de 28,000 tiendas lo que nosotros a duras penas hacemos en una!

Pero McDonald´s es aún más importante que eso.

McDonald´s no sólo ha creado un excelente negocio, ha creado para todos los dueños de pequeños negocios una manera extraordinaria de crear un negocio extraordinario. Ha creado un modelo que podemos imitar.

Y puedo decir que tú y Ray Kroc son casi iguales.

Tú pudieras tener una cocina donde amas preparar tus productos.

Ray Kroc tenía miles de cocinas, en las que amaba trabajar, perfeccionando cada vez más sus habilidades.

Tú eres un artesano que amas lo que haces.

Ray Kroc era un emprendedor, pero también un artesano, que amaba lo que hacía.

La única diferencia entre los dos es el orden de magnitud.

Entonces, déjame decirte como le hizo él para crear algo tan grande.

8

EL PROTOTIPO DE LA FRANQUICIA

El éxito de la franquicia con formato de negocio es sin duda la mejor noticia en el mundo de los negocios.

En el transcurso de un año la franquicia con formato de negocio a reportado un rango de éxito del 95 por ciento en contraste con el rango de falla del 50 por ciento de los nuevos negocios.

La razón del este éxito es el Prototipo de la franquicia.

Para el franquiciador, el Prototipo se convierte en el modelo del sueño. El Prototipo se convierte en el incubador de todos los pensamientos creativos, el lugar donde la creatividad es nutrida por pragmatismo para convertirse en una innovación que funcione.

El Prototipo de la Franquicia es también el lugar donde todas las asunciones son puestas a prueba para ver como se comportan antes de volverse operacionales en el negocio.

Sin el Prototipo, la franquicia sería un sueño imposible, tan caótico e indisciplinado como cualquier negocio.

El Prototipo actúa como un mediador entre la hipótesis y la acción. Poniendo ideas a prueba en el mundo real. El único criterio de valor es la respuesta a la gran pregunta: "¿Funciona?".

Una vez completado su prototipo, el franquiciador se voltea al franquicieante y le dice: "Déjame enseñarte como funciona".

Y realmente funciona. El sistema controla el negocio. La gente ejecuta el sistema. En el Prototipo de la franquicia, el sistema se vuelve la solución a los problemas que han atacado a todo negocio y organizaciones humanas desde tiempos inmemoriales.

El sistema integra todos los elementos requeridos para hacer que un negocio funcione. Transforma al negocio en una máquina, o más adecuadamente, como es algo vivo, en un organismo, manejado por la integridad de sus partes, todas trabajando orquestadamente para realizar su objetivo. Y, con el Prototipo como su progenitor, trabaja como igual que él.

En el McDonald´s del Ray Kroc, cada posible detalle del sistema del negocio ha sido probado primero en el prototipo, y después controlado hasta cierto grado nunca alcanzado en los negocios comunes.

La disciplina, estandarización y orden son las pautas.

La limpieza es llevada con atención meticulosa hasta el detalle más trivial.

Ray Kroc estaba determinado a que los clientes no igualaran barato con baratija. Dondequiera que el negocio ponga atención a los detalles más pequeños, el sistema garantizará al cliente que sus expectativas serán cumplidas de la misma manera cada vez.

A diferencia de los negocios con formato de "marca compartida" que existían antes, el sistema de Ray Kroc deja al franquiciador con la menor discreción operacional posible.

Esto se logra enviándolo a través de un programa de entrenamiento antes de que siquiera le sea permitido operar su franquicia.

En McDonald´s, le llaman la universidad de Hamburgología.

Ahí, los franquisiadores aprenden no como hacer hamburguesas, sino como operar el sistema que hace hamburguesas.

Porque después de todo, eso es todo lo que cualquier negocio con formato de franquicia es.

Es una manera propia de hacer negocios que exitosa y preferentemente diferencia cada negocio extraordinario de cualquiera de sus competidores. Bajo esta luz, cada gran negocio en el mundo es una franquicia.

La pregunta es: ¿Cómo puedes construir tu franquicia? ¿Cómo puedes hacer que esta poderosamente liberadora idea trabaje para ti?

¿Cómo puedes crear tu Prototipo de franquicia?

¿Cómo puedes tú, así como Ray Kroc, construir un negocio que trabaje de forma predecible, sin esfuerzo, y que de ganancias todos y cada día?

¿Cómo puedes construir un negocio que trabaje sin ti?

¿Ves lo importante que son estas preguntas?

Porque hasta que no lo hagas, ¡Tu negocio seguirá controlando tu vida!

Pero una vez que pongas esta idea a trabajar para ti, estás en el camino de ser libre.

9

TRABAJANDO SOBRE TU NEGOCIO, NO EN ÉL

Es crítico que entiendas el punto que voy a tocar. Si lo haces, ni tu vida ni tu negocio serán igual que antes.

El punto es: *Tu negocio no es tu vida.*

Tu negocio y tu vida son dos cosas totalmente separadas.

En el mejor de los casos, tu negocio es algo aparte de ti, con sus propias reglas y su propio propósito. Un organismo, podrías decir, que vive o muere de acuerdo a con que tan bien llevó a cabo su única función: Encontrar y mantener clientes.

Una vez que reconozcas que el propósito de tu vida no es el servir a tu negocio, sino que el propósito de tu negocio es servir a tu vida, entonces podrás empezar a trabajar *sobre* tu negocio, mas que *en* él, con un entendimiento claro de porque es absolutamente necesario para ti el hacerlo.

Aquí es donde puedes poner al modelo de prototipo de franquicia a trabajar para ti.

Donde trabajar *sobre* tu negocio mas que *en* el se volverá el tema central de tus actividades diarias, el catalizador primario para cualquier cosa que hagas de este momento en adelante.

Pretende que el negocio que tienes –o que quieres tener- es el prototipo, o será el prototipo para crear 5,000 más igual que ese.

No *casi* como, sino *exactamente* iguales. Réplicas perfectas. Clones.

En otras palabras, pretende que vas a franquiciar tu negocio. (Nota: Dije pretende. No estoy diciendo que dabas hacerlo. Ese no es el punto aquí, al menos, claro, que quieras que así sea.).

Más allá, ahora que sabes cual es el juego –el juego de la franquicia- debes entender que hay reglas que tienes que seguir para ganar:

1. El modelo proveerá valor consistente a tus empleados, clientes y proveedores más allá de lo que esperan.
2. El modelo será operado por gente con el nivel de habilidades más bajo posible.
3. El modelo se caracterizará por ser un lugar de orden impecable.
4. Toda labor dentro del modelo será documentada en manuales de operación.
5. El modelo proveerá un servicio uniforme y predecible al cliente.
6. El modelo utilizará códigos de vestir, color e instalaciones uniformes.

Vamos a echar una mirada a cada una de esas reglas.

1. El modelo proveerá valor consistente a tus empleados, clientes y proveedores más allá de lo que esperan

¿Que es valor?

¿Cómo lo entendemos? Yo sugeriría que valor es lo que la gente percibe que sea, y nada más.

¿Entonces que podría tu Prototipo hacer que no solamente provea valor consistente para tus clientes, empleados y proveedores, pero que también se le provea más allá de sus expectativas?

Esa es la pregunta que todo emprendedor debe de hacer.

¡Porque esa es la razón de ser de su negocio!

Es en el entendimiento de valor, de acuerdo a como lo defina cada persona que tenga contacto con el negocio, de lo que cada negocio extraordinario vive.
Valor puede ser una palabra dicha en la puerta del negocio cuando el cliente se va.
Valor puede ser un regalo inesperado que cliente recibe en el correo.
Valor puede ser una palabra de reconocimiento a un nuevo recluta por una labor bien hecha.
Valor puede ser el precio razonable de tus productos, o la dedicación que muestras al dar explicaciones a un cliente que las necesite.
Valor puede ser tan simple como una palabra de gracias a tu banquero por su paciencia.
Valor es esencial para tu negocio y para la satisfacción obtenida cuando este crezca.

2. El modelo será operado por gente con el nivel de habilidades más bajo posible

Sí, dije el nivel de habilidades *más* bajo posible. Porque si el negocio depende den gente altamente capacitada, va a ser imposible el que sea replicado. Esa gente es la elite del mercado. Son tan caros, que para pagarles tienes que incrementar los precios de tus productos y servicios.
Por el nivel más bajo de habilidades me refiero al nivel más bajo necesario para que cumplan sus funciones de la forma que tienen que hacerlo. Obviamente, si tienes una firma legal, tienes que tener abogados. Si tienes un centro médico, tienes que tener doctores. Pero no necesitas contratar abogados y doctores brillantes. Tienes que crear un excelente sistema a través del cual buenos abogados y buenos doctores puedan crear resultados exquisitos.
La pregunta que necesitas preguntarte constantemente es: ¿Cómo puedo darle a mi cliente los resultados que quiere de una forma sistemática en lugar de una forma personal? Dicho de otra manera: ¿Cómo puedo crear un negocio cuyos resultados sean dependientes de sistema y no dependientes de la gente? Sistema-dependiente y no experto-dependiente.
¿Cómo puedo crear un sistema experto en lugar de contratar uno?
Esto no quiere decir que la gente no sea importante. Al contrario, la gente le da vida al sistema.
La gente hace posible que las cosas que estén designadas a trabajar den los resultados esperados. Y, en el proceso, la gente que es orientada al sistema –como toda tu gente debe ser- aprenda como lograr cosas más efectivas para tus clientes y para tu negocio aprendiendo como mejorar el sistema.
Se dice, y yo pienso que es cierto, que los grandes negocios no están construidos por personas extraordinarias, sino por gente ordinaria que hace cosas extraordinarias.
Pero para que la gente ordinaria haga cosas extraordinarias, un sistema –una manera de hacer las cosas- es absolutamente esencial para compensar la disparidad entre las habilidades de tu gente y las habilidades que tu negocio necesita para que produzca resultados consistentes.
En este contexto, el sistema se convierte en las herramientas que tu gente usa para incrementar su productividad, para terminar el trabajo de la manera que se necesita para que tu negocio se diferencie de la competencia.
Es el trabajo de tu negocio el desarrollar estas herramientas y enseñarle a tu gente como usarlas.
Es el trabajo de tu gente el usar las herramientas desarrolladas y recomendar mejoras basados en la experiencia con ellas.
Hay otra razón para que exista esta regla –la llamo la regla de la gente ordinaria- que dice que la bendición que trae consigo la gente ordinaria es que hace tu trabajo *más difícil.*

El típico dueño de un pequeño negocio prefiere gente altamente capacitada porque cree que harán su trabajo más fácil. Simplemente les deja el trabajo a ellos.

Esto es administración por abdicación en lugar de administración delegación. Desdichadamente, el resultado inevitable de esta forma de pensamiento es que el negocio crece dependiente del estado de ánimo de su gente.

Si están de buen humor, el trabajo se hace.

Si no lo están, no se hace.

Es esta clase de negocio en donde el "¿Cómo motivar a mi gente?" se vuelve la pregunta constante. "¿Cómo los mantengo motivados?".

Es literalmente imposible producir resultados consistentes en un negocio que depende de gente extraordinaria. Ningún negocio puede hacerlo por mucho tiempo. ¡Y ningún negocio extraordinario lo intentaría!

Porque todo negocio extraordinario sabe que cuando se construye el negocio alrededor de las habilidades de gente ordinaria, se verá forzado a hacerse preguntas difíciles sobre como producir resultados extraordinarios sin gente extraordinaria. Te verás forzado a encontrar un sistema que exponencíe a la gente ordinaria al punto de que produzcan resultados extraordinarios de forma consistentes una y otra vez.

Te verás forzado a inventar soluciones innovadoras para problemas que han plagado a todo negocio desde el principio de los tiempos.

Te verás forzado a crear un sistema que funcione.

3. El modelo se caracterizará por ser un lugar de orden impecable

Es un hecho que en un mundo de caos como el nuestro, la gente clama por orden.

Un negocio ordenado provee al cliente y empleados puntos a los cuales atarse en un mundo desordenado.

Un negocio que se vea ordenado dice a tus clientes que tu gente sabe lo que hace.

Un negocio que se vea ordenado dice que mientras el mundo pueda no funcionar, algunas cosas si pueden.

Un negocio que se vea ordenado dice a tus clientes que pueden confiar en los resultados entregados y asegura a tu gente que pueden confiar su futuro contigo. Un negocio que se vea ordenado dice que su estructura está intacta.

4. Toda labor dentro del modelo será documentada en manuales de operación

La documentación dice, "Así es como lo hacemos aquí".

Los documentos le provee a tu gente las reglas de "como debe ser hecho" en la forma más efectiva y eficiente. Le comunica a los nuevos empleados, así como a los antiguos, que hay lógica en el mundo en el que decidieron trabajar. Los documentos son una afirmación de orden.

A través de la documentación, la estructura de tu negocio se traduce en medios específicos mas que en fines generalizados. Todo técnico en nosotros necesita que se le diga exactamente cómo hacer su trabajo.

El Manual de Operaciones –la recopilación de la documentación- es por lo tanto mejor descrito como la guía-de-cómo-hacerlo de tu negocio.

Le da propósito al trabajo, especifica los pasos necesarios que hay que tomar mientras se hace tal trabajo, y resume los estándares asociados con ambos, el proceso y los resultados.

Tu modelo no puede ser un modelo sin el Manual.

5. El modelo proveerá un servicio uniforme y predecible al cliente

Mientras que el negocio debe de verse ordenado, eso no es suficiente; el negocio debe de actuar ordenadamente. Debe de hacer las cosas en una forma uniforme y predecible.

Una experiencia que yo tuve hace poco tiempo ilustra este punto.

Una vez fui a una estética donde el peluquero, en nuestro primer encuentro me hizo uno de los mejores cortes que me han hecho. Era un maestro con las tijeras y nunca uso las maquinas rasuradoras. Antes de cortarme el cabello insistió en lavármelo, explicando que así sale mejor el corte. Durante el corte, su asistente me ofreció café y constantemente me rellenaba la taza. La experiencia fue deleitadora e hice una cita para regresar.

Cuando regrese, algunas cosas fueron diferentes. En lugar de usar las tijeras solamente, también uso la máquina. No sólo no lavo mi cabello, sino que ni siquiera lo mencionó. El asistente me trajo una taza de café solamente y nunca regresó. Aún así, el corte fue excelente.

Algunas semanas después regresé. Esta vez el peluquero lavó mi cabello. Esta vez si uso exclusivamente las tijeras, pero nunca se me sirvió café, aunque me preguntó si quería una copa de vino. Primero pensé que el asistente tenía el día libre, pero luego lo vi en una esquina acomodando el inventario.

Cuando salí de ahí algo me dijo que ya no regresara. Ciertamente no fue el corte, siempre fueron excelentes. No era el peluquero porque era muy amable. Era algo más esencial que eso.

No había absolutamente ninguna consistencia en la experiencia.

Las expectativas creadas en el primer encuentro fueron violadas en cada visita subsecuente. No estaba seguro que esperar. Y algo en mí quería estar seguro que esperar. Quería una experiencia que pudiera repetir cada vez que regresara.

Lo impredecible no dice nada del peluquero, aparte de que estaba constante y arbitrariamente cambiando mi experiencia. Él estaba a cargo de mi experiencia, no yo. Y demostró poca sensibilidad al impacto de la experiencia en mí. Estaba manejando el negocio para *él,* no para mí. Y haciendo eso, me estaba quitando la experiencia de tomar decisiones de acudir a su negocio por mis propias razones, cuales fueran.

No importaba lo que yo quería.

No importaba que me gustaba que el asistente rellenara mi taza, que me gusta el sonido de las tijeras y no de la máquina.

Y hubiera estado avergonzado si pidiera por esas cosas, aunque las quisiera.

Eran cosas muy emocionales, ilógicas. ¿Cómo las podría explicar sin parecer un bobo?

Lo que el peluquero hizo fue darme una experiencia exquisita y luego me la quitó.

Como un niño al que lo castigan y premian alternadamente por el mismo comportamiento, ya no sabía que esperar.

La diferencia es que el niño tiene que quedarse con los padres, pero el cliente puede irse a algún otro lado. Y seguramente lo hará.

Lo que hagas en tu modelo no es ni cercanamente tan importante como el hacerlo siempre de la misma manera, cada vez.

6. El modelo utilizará códigos de vestir, color e instalaciones uniformes

Estudios de mercado indican que los consumidores se impulsan a comprar de acuerdo a los colores y formas que encuentran en el mercado.

Diferentes grupos de consumidores simplemente responden diferente a específicos colores y formas.

Créelo o no, ¡los colores y formas de tu negocio pueden hacer prosperar o quebrar tu negocio!

Louis Cheskin, fundador del Instituto del Color, escribió sobre el poder de los colores y formas en su libro, *Por que la gente compra.*

Mencionó que cosas pequeñas que no tienen sentido desde un punto de vista práctico pueden llegar a tener una gran carga emocional a través de los simbolismos. Imágenes y colores son muy constantemente fuertes motivadores.

Como ejemplo mencionó el caso de una consumidora bajo estudio que fue a comprar una blusa a una tienda departamental. La blusa estaba disponible en diferentes colores, a ella le gustó inmediatamente el color azul porque sabía que se veía bien en azul, sin embargo, acariciaba cariñosamente la roja. Le encantaba el rojo, pero lo sentía muy fuerte. La vendedora le recordó que el color de moda esa temporada era el amarillo. El final no podía decidirse entre el color con el que se veía bien, el color que le gustaba y el color de moda. Terminó comprando una blusa color gris. Después se reportó que aquella compradora solamente se puso la blusa dos veces porque le faltaba vida. Como ella mucha gente se deja influenciar por los colores. Imagínense, ¡Tanta sicología en el simple proceso de escoger una blusa!

Tu negocio es lo mismo que la blusa. Hay colores que funcionan y colores que no funcionan. Los colores que le muestres a tu cliente deben de estar científicamente elegidos y después usados en tu modelo –en las paredes, los pisos, el techo, los vehículos, los folletos, los uniformes, los letreros, etc.

Tu modelo debe de pensarse como un paquete para tu único producto, tu negocio.

Así como con los colores, hay formas que funcionan y formas que no funcionan. En tus tarjetas de presentación, en tus letreros, en tu logotipo.

En una prueba, Cheskin mostró que un triángulo produce muy pocas ventas con respecto a un círculo y una cresta supera a los dos anteriores por un margen significativo.

Imagínate, ¡Las ventas se ganan o pierden por la simple forma de un símbolo!

La forma de tu letrero, tu logotipo, el tipo de letra usado en tus tarjetas de presentación tienen un impacto significativo en las ventas te importe o no.

Tu prototipo debe de ser empaquetado tan cuidadosamente como una caja de cereal.

En resumen, recuerda que tienes que trabajar *sobre* tu negocio y no *en* él, y debes de preguntarte las siguientes cuestiones:

1. ¿Cómo puede mi negocio trabajar sin mí?
2. ¿Cómo puede trabajar mi gente sin mi constante interferencia?
3. ¿Cómo puedo sistematizar mi negocio de manera que pueda ser replicado 5,000 veces de manera que esos 5,000 negocios funcionen tan suavemente como el primero?
4. ¿Cómo puedo trabajar en mi negocio y aún así estar libre de él?
5. ¿Cómo puedo pasar el tiempo haciendo el trabajo que me gusta en lugar de hacer el trabajo que tengo que hacer?

Si te haces estas preguntas, eventualmente te toparas cara a cara con el problema real: *¡Que no tienes las respuestas!* ¡Y ese ha sido el problema desde el principio!

Pero ahora debe de ser diferente. Porque ahora sabes lo que no sabías. Ahora estás listo para enfrentar el problema.

El problema no es tu negocio; nunca lo ha sido.

¡El problema eres tú!

Siempre has sido tú y siempre serás tú. Al menos hasta que lo cambies.

Hasta que cambies tu perspectiva sobre qué es un negocio y cómo trabaja.

Hasta que comiences a pensar en tu negocio en una forma totalmente nueva. Y más importante, hasta que entiendas que para desarrollar tu negocio de forma exitosa,

necesitas un proceso, una práctica de la cual obtengas información y, una vez obtenida, un método en donde viertas la información obtenida de forma productiva.

Lo que sigue es ese método.

Un acercamiento programado para aprender lo que se necesita aprender sobre tu negocio para subir a la escalera proverbial.

Un método probado para ir a la cima que ya haya sido implementado por cientos de pequeños negocios como el tuyo.

El programa de maestría del E-Myth.

PARTE III

CONSTRUYENDO UN PEQUEÑO NEGOCIO QUE FUNCIONE

10

EL PROCESO DE DESARROLLO DEL NEGOCIO

Construir el prototipo de tu negocio es un proceso continuo, un Proceso de Desarrollo de Negocio. Su fundación se basa en tres actividades distintas pero integrales mediante las cuales tu negocio puede proseguir su evolución natural. Estas son Innovación, Cuantificación y Orquestación.

Innovación

La innovación es confundida frecuentemente con la creatividad. Pero como el profesor de Harvard Theodore Levitt mencionó, la diferencia entre la creatividad y la innovación es la diferencia entre el pensar en hacer las cosas y hacer las cosas. La creatividad piensa en cosas nuevas, la innovación hace cosas nuevas.

La Revolución de la Franquicia ha traído consigo una aplicación de la innovación que ha sido universalmente ignorada por los negocios. Al reconocer que no es el producto lo que demanda innovación, sino el proceso mediante el cual es vendido. El franquiciante usa sus energías innovadoras en la forma en que la cual su negocio hace negocios.

Para el franquiciante, el proceso entero mediante el cual el negocio hace negocios es una herramienta de mercadotecnia, un mecanismo para encontrar y mantener clientes. Cada uno de los componentes del sistema de negocio es un medio a través del cual el franquiciante puede diferenciar su negocio de todos los demás en la mente del cliente.

Donde el negocio es el producto, el cómo dicho negocio interactúa con el cliente es más importante que lo que vende.

Y dicho cómo no debe ser caro para ser efectivo. De hecho, algunas de las innovaciones más poderosas requieren poco más que el cambiar algunas palabras, algunos gestos, el color de la ropa.

Por ejemplo, ¿Qué es lo que invariablemente nos dicen los vendedores cuando vamos a una tienda departamental? Dicen, "¿Le puedo ayudar en algo?" ¿Acaso no ha escuchado eso antes?

¿Y lo que uno como cliente siempre responde? "No gracias, solo estoy mirando". ¿Lo ha dicho alguna ves?

¡Claro que lo ha dicho!

De hecho, es un fenómeno universal.

Ahora, ¿Por qué el vendedor pregunta siempre eso cuando ya sabe de antemano la respuesta?

¡Pues porque el cliente siempre contesta de la manera en que lo hace!

¡Si la persona sólo va a mirar, el vendedor no tiene que trabajar!

¿Puede usted imaginar cuanto están costando a las tiendas departamentales esas sencillas palabras? Aquí está una oportunidad perfecta para probar una innovación simple y barata.

LA INNOVACIÓN En vez de preguntar "Hola, ¿Le puedo ayudar en algo?", pruebe "Hola, ¿Ha estado usted aquí antes?" El cliente va a contestar con un "sí" o con un "no". En cualquier caso, estás libre de manejar la conversación.

Si la respuesta es sí, puedes decir, "Genial. Hemos creado un nuevo programa especial para personas que han comprado aquí antes. Deme sólo un minuto para hablarle de él".

Si la respuesta es no, puedes decir, "Genial. Hemos creado un nuevo programa para personas que nunca han comprado aquí antes. Déme sólo un minuto para hablarle de él".

Por supuesto, tendrás que haber creado dicho programa especial para cualquier caso. Pero esa es la parte fácil.

Sólo piensa. Unas simples palabras. Nada complicado. Pero el resultado está garantizado para poner dinero en tu bolsillo. ¿Cuánto? Eso depende en que tan entusiastamente lo hagas. La experiencia con los clientes de tiendas departamentales nos dice que solamente haciendo esto, ¡Las ventas se incrementan entre un 10 y 16 por ciento casi de inmediato!

¿Lo puedes creer? Unas simples palabras y las ventas se van arriba instantáneamente.

LA INNOVACIÓN De nuevo para los vendedores, hagan una prueba de seis semanas. Las primeras tres semanas, vístanse con un traje café para trabajar, una camisa crema, una corbata café (para los hombres), y unos buenos zapatos cafés bien lustrados. Estén seguros que todos los elementos de su traje estén limpios y bien planchados. Para las siguientes tres semanas, vistan en un traje azul marino, con una camisa blanca, una corbata roja o con rojo (para las mujeres un broche o bufanda con rojo en ella) y zapatos negros bien lustrados.

El resultado será dramático: ¡Las ventas serán más altas durante el segundo periodo de tres semanas! ¿Por qué? Porque, como nuestros clientes han descubierto consistentemente, los trajes azules venden más que los trajes cafés. ¡Y no importa quién esté en ellos!

No es de extrañar que empresas como McDonalds, Federal Express y Disney gastan tanto dinero y tiempo en determinar como van a lucir. Lo hacen porque es algo que paga, y paga constante y consistentemente.

LA INNOVACIÓN La próxima vez que quieras que alguien haga algo por ti, tócalo(a) suavemente en el brazo cuando le estés pidiendo que haga lo que le pides. Te sorprenderá encontrar que más gente va a responder positivamente cuando lo tocas que cuando no lo haces.

Otra vez, aplicar esto en tu negocio, va a incrementar las ventas.

La innovación es el corazón de todo negocio excepcional. La innovación siempre pregunta: ¿Qué es aquello que se está interponiendo entre mi cliente y mi negocio para que él obtenga lo que necesita?

Para que la innovación tenga significado, debe siempre de ver las cosas desde el punto de vista del cliente. Al mismo tiempo, la innovación tiene que simplificar tu negocio a su esencia crítica. Debe de hacer las cosas más simples para ti y tu gente en la operación del negocio; de otra manera no es innovación, sino complicación. Entonces, la innovación es el mecanismo a través del cual tu negocio se identifica a si mismo en la mente de tu cliente y establece su individualidad. Es el resultado de un perfil científicamente generado y verificado cuantitativamente de las necesidades percibidas de tu cliente y sus expectativas inconscientes.

Es la habilidad desarrollada dentro de tu negocio y de tu gente la que esta preguntando constantemente "¿Cuál es la mejor manera de hacer esto?" Sabiendo, de antemano que nunca se encontrará la mejor manera, pero que haciendo esta pregunta al menos nos aseguramos de encontrar una manera mejor que la que sabemos actualmente.

En este sentido, pienso de la innovación como la habilidad de "la mejor manera". Produce un alto nivel de energía en toda compañía que es alimentada y estimulada, energía que alimenta a todo lo que toca –sus empleados, clientes, proveedores y prestamistas-. En una compañía innovadora todo mundo crece.

No hay duda que: La innovaciones es la firma de una gran e imaginativa mano.

Cuantificación

Pero por su cuenta, la innovación no llega a ningún lado. Para ser completamente efectivas, todas las innovaciones necesitan estar cuantificadas. Sin la cuantificación, ¿Cómo podrías saber que la innovación funcionó?

Por cuantificación estoy hablando de los números relacionados con el impacto que tienen la innovación.

Lo triste es que la cuantificación no se realiza en la mayoría de los negocios. ¡Y eso les cuesta una fortuna!

Por ejemplo, ¿Cómo sabrías que cambiando la forma en que se saluda al cliente cuando entra realmente produce un incremento de ventas de 16% al menos que cuantifiques (1) determinando cuanta gente entra antes de que la innovación se implementara; (2) determinando cuanta gente compra productos y cual es el valor de esos productos antes de la implementación y que se decía para producir esas ventas; (3) contando el número de personas que entraron después de implementar la innovación; (5) determinando el porcentaje unitario de las ventas; y (6) determinando la mejora como resultado de la innovación? Estos números te permiten determinar el preciso valor de tu innovación.

¿Cómo sabrás que vistiendo en traje azul tiene un impacto monetario específico en tu negocio al menos que cuantifiques el impacto y tengas controles específicos sobre los cuales medirlos? La respuesta es obvia, no podrás.

Y como lo he dicho, pocos dueños de pequeños negocios cuantifican estas cosas, aún los que creen en la cuantificación.

¡Porque la mayoría de los dueños de pequeños negocios creen que estos cambios aparentemente tan pequeños no son realmente importantes!

Pero pregúntate a ti mismo, si pudieras incrementar las ventas en un diez por ciento haciendo algo tan simple como vestir en un traje azul, ¿Lo harías? ¿Harías que fuera importante? La respuesta es tan obvia como lo ridículo de la pregunta. ¡Claro que lo harías!

Y es lo obvio lo que debe ser cuantificado en el esquema de Proceso de Desarrollo del Negocio.

Empieza por cuantificar todo lo relacionado sobre como llevas tu negocio.

Y me refiero a todo.

¿Cuántos clientes ves en persona cada día?

¿Cuántos en la mañana?

¿En la tarde?

¿Cuánta gente habla a tu negocio cada día?

¿Cuántas llamadas son para pedir un precio?

¿Cuántas para hacer una compra?

¿Cuántas unidades del producto x son vendidas al día?

¿A que hora del día se venden?

¿Cuántas se venden por semana?

¿Cuáles son los días más atareados? ¿Qué tan atareados?

Y así.

Puedes hacer demasiadas preguntas sobre números.

Eventualmente, tú y tu gente pensará en tu negocio en forma de números.

Cuantificarán todo.

Serás capaz de leer el estado de salud de tu negocio en el fluir de los números.

Sabrás que números son críticos y cuales no.

Te familiarizaras tanto con los números de tu negocio como tu doctor está tan familiarizado con tu presión sanguínea y ritmo cardiaco.

Porque sin los números no puedes saber donde estás, y mucho menos a donde te diriges. Con los números, tu negocio tomará un completo nuevo significado.

Volverá a la vida con un sin fin de posibilidades.

Orquestación

Una vez que innoves un proceso y cuantifiques su impacto en tu negocio, una vez que encuentres algo que funciona mejor que lo que estaba antes, es tiempo de orquestar todo.

Orquestación es la eliminación de la discreción, o elección, al nivel operativo de tu negocio.

Sin la orquestación, nada puede ser planeado, y nada anticipado –por ti o tu cliente. Si cada vez que haces algo, lo haces de manera diferente, si todos en tu compañía hacen las cosas a su propia discreción, hacen sus propias elecciones, en vez de crear orden, creas caos.

Como dice Theodore Levitt, "La discreción es el enemigo del orden, la estandarización y la calidad".

"Si un traje azul funciona, úsalo cada vez que te pares frente a un cliente", ese es el dictado de la orquestación.

Y esto lo debe seguir todo aquel que ha decido seriamente a producir resultados consistentes y predecibles en el mundo de los negocios, sin importar en que negocio se encuentre.

Porque todo fundador de cada gran negocio con formato de franquicia, sea franquicia o no, sabe una cosa certeramente: ¡Si no lo tienes orquestado, no lo posees!

Y si no lo posees, no puedes depender del negocio.

Y si no puedes depender de él, no tienes una franquicia.

Y sin una franquicia ningún negocio tiene esperanzas de sobrevivir.

Por franquicia me refiero a una forma propietaria de la manera en que se hacen negocios de forma que se diferencie tu negocio de los demás.

En corto, la definición de franquicia es tu propia manera de hacer negocios. Y al menos que tu propia manera de hacer negocios pueda ser replicada una y otra vez, no lo posees. Lo has perdido. Y una vez que lo has perdido, has quebrado. La necesidad de orquestación se basa en la certeza absolutamente cuantificable de que la gente solo hará una cosa de forma predecible: Ser impredecible.

Pero para que tu negocio sea predecible, tu gente debe ser predecible.

¿Entonces qué?

Entonces el sistema debe de ser el vehículo que facilite la predicibilidad.

¿Para hacer qué?

Para darle a tu cliente lo que quiere toda vez.

¿Por qué?

¡Porque al menos que tu cliente obtenga todo lo que quiere cada vez, se irá a otro lado!

La orquestación es el pegamento que te mantiene unido a las percepciones de tu cliente.

La orquestación es tan simple como hacer lo que siempre haces, decir lo que siempre dices, ver lo que siempre ves –ser como y quien eres- hasta que deje de funcionar. Hasta que deje de producir los resultados que quieres.

Y cuando ya no funcione, ¡Cámbialo!

El Proceso de Desarrollo de Negocio no es estático.

No es algo que haces y permanece inmutable.

Es algo que haces todo el tiempo.

En otras palabras, una vez que hayas innovado, cuantificado y orquestado algo en tu negocio, debes de continuar innovando, cuantificando y orquestando. El Proceso de Desarrollo de Negocio es dinámico, simplemente porque el mundo, moviéndose como lo hace, no tolera un objeto estacionario.

El mundo colisionará con lo que hayas creado y tarde o temprano lo destruirá.

El Proceso de Desarrollo de Negocio es lo que te permite estar listo a los cambios del mundo. Esperanzado los precede, se les anticipa, y si no, al menos es infinitamente flexible con relación a ellos.

En corto, la innovación, cuantificación y orquestación son la columna vertebral de cada negocio extraordinario.

Son la esencia de tu Proceso de Desarrollo de Negocio.

11

TU PROGRAMA DE DESARROLLO DEL NEGOCIO

Ahora entiendes la tarea que tienes por delante: El pensar en tu negocio como si fuera el prototipo de 5,000 más como él.

Ahora imagina que alguien va a entrar por esa puerta con la intención de comprar tu negocio, pero sólo si funciona.

Y sólo si funciona sin mucho trabajo que hacer y sin que tú estés ahí para que funcione.

Imagínate a ti mismo en ese momento. Imagínate sonriendo por dentro y diciendo, "Déjame enseñarte cómo funciona", sabiendo que no solamente va a funcionar sino que va a funcionar mucho mejor que cualquier negocio que él haya visto.

Imagínate llevando al posible comprador a través de tu negocio, explicando cada componente y como funciona e interactúa con los demás componentes.

Como tienes soluciones innovadoras para los problemas de la gente, como cuantificas los resultados de dichas innovaciones y como has orquestado las innovaciones para que produzcan los mismos resultados una y otra vez.

Imagínate a ti mismo presentando al comprador potencial a tu personal y mirar como ellos orgullosamente le explican sus logros al asombrado visitante.

Imagina como va a estar de impresionado el comprador potencial cuando se le presente ese orden, esa predicibilidad, ese irreprochable control. Imagina los resultados de tu Programa de Desarrollo del Negocio.

El Programa de Desarrollo del Negocio es el proceso paso a paso a través del cual conviertes al negocio existente o que estás por crear en un modelo perfectamente organizado para miles más como él.

Tu Programa de Desarrollo del Negocio es el vehículo a través del cual puedes crear tu Prototipo de Franquicia.

El Programa se compone de siete pasos distintivos:

1. Tu Objetivo Primario
2. Tu Objetivo Estratégico
3. Tu Estrategia Organizacional
4. Tu Estrategia Administrativa
5. Tu Estrategia de Recursos Humanos
6. Tu Estrategia de Mercadotecnia
7. Tu Estrategia de Sistema

Vamos a comenzar.

12

TU OBJETIVO PRIMARIO

Dudo que a estas alturas te sorprenda el enterarte que no creo que tu negocio debe de tener la más alta prioridad en tu agenda.

Tú debes de tenerla.

Ni creo que te sorprenda el escuchar que no creo que tu negocio es tu vida, a pesar de que lo sea y pueda jugar un papel muy importante en tu vida.

Pero antes de determinar cual sería ese papel, te debes de contestar a ti mismo estas preguntas: ¿Qué es aquello que valoro más? ¿Qué tipo de vida quiero tener? ¿Cómo quiero que sea mi vida, cómo quiero que se sienta mi vida? ¿Quién quiero ser?

Tu Objetivo Primario es la respuesta a todas esas preguntas.

Considéralo desde otra perspectiva.

Quiero que te imagines que vas a ir a uno de los más importantes eventos de tu vida.

Va a ser en un cuarto lo suficientemente grande para que se sienten todos tus amigos, familiares, socios de negocios, todo el mundo que es importante para ti.

¿Lo puedes visualizar?

Las paredes están cubiertas de tapicería dorado oscuro. La iluminación es tenue, suave, proyecta un resplandor tibio en las caras de tus invitados expectantes. Las sillas están finamente fabricadas con exquisitas telas que hacen juego con la alfombra.

Al frente del cuarto está una mesa bellamente decorada con velas en cada extremo.

En la mesa, en el centro, esta el objeto que es la atención de todos. Una caja larga, brillante y adornada. Y en la caja esta … ¡estás tú!

¿Te puedes ver a ti mismo acostado en la caja, y ningún ojo seco en el salón?

Ahora escucha.

Desde las esquinas del cuarto se escucha una grabación con tu voz. ¿La puedes oír? Le estás hablando a tus invitados. Les estás contando la historia de tu vida.

¿Cómo te gustaría que fuera esa historia?

Ese es tu Objetivo Primario.

¿Qué te gustaría poder decir sobre tu vida después de que ya fuera demasiado tarde para hacer algo al respecto?

Ese es tu Objetivo Primario.

Si fueras a escribir un guión para la grabación que fuera puesta en tu funeral, ¿Qué te gustaría que fuera su contenido?

Ese es tu Objetivo Primario.

Y una vez que hayas creado tu guión, todo lo que necesitas hacer es volverlo realidad.

Todo lo que necesitas hacer es comenzar a vivir tu vida como si fuera importante.

Todo lo que necesitas hacer es tomar tu vida seriamente.

Crearla intencionalmente.

Hacer activamente de tu vida lo que deseas que sea.

¿Simple? Si.

¿Fácil? No.

Pero absolutamente esencial para que tu negocio tenga significada más allá de tu trabajo.

Porque tu negocio se va a convertir en una parte integral de esa grabación, si quieres que tu negocio dé una gran contribución a la realización de tu sueño. Si quieres que tu negocio sea un componente significativo de tu Objetivo Primario, ¡Tienes que dejar que tu negocio sepa cuál es ese objetivo!

¿Y como esperas que eso pase si ni siquiera tú sabes cual es ese objetivo? ¿Ahora ves por qué tu Objetivo Primario es tan importante para el éxito de tu negocio?

Sin una imagen clara de lo que quieres que sea tu vida, ¿Cómo puedes siquiera empezar a vivirla?

¿Cómo sabrás cual es el primer paso a tomar?

¿Cómo evaluaras tu progreso?

¿Cómo sabrás donde estás?

¿Cómo sabrás cuanto has avanzado?

¿Cómo sabrás cuanto más tienes que avanzar?

Sin tu Objetivo Primario, no lo sabrás. De hecho, no podrás saberlo. Te será imposible.

Como con las compañías maduras, creo que las grandes personas son aquellas que saben cómo llegaron a donde están, y qué necesitan hacer para llegar a donde quieren.

Las grandes personas tienen una visión de sus vidas que emulan cada día.

Se ponen a trabajar sobre sus vidas, no sólo en sus vidas.

Se pasan viviendo la visión que tienen del futuro, en el presente. Comparan lo que han hecho con lo que quieren hacer. Y cuando hay una disparidad entre esos dos, no esperan mucho antes de ponerse al corriente.

Creo que es verdad que la diferencia entre las grandes personas y todos los demás está en que las grandes personas crean su vida activamente, mientras que los demás son creados por sus vidas, esperando pasivamente a ver a donde los lleva sus vidas.

La diferencia entre ellas es la diferencia entre vivir plenamente y el simplemente existir.

La diferencia entre ellas es el vivir intencionalmente y el vivir por accidente.

Como dijo Carlos Castañeda en su libro La Paz Separada: "La diferencia entre un guerrero y un hombre ordinario es que el guerrero ve todo como un reto, mientras que el hombre ordinario ve todo ya sea como una bendición o una maldición". Por eso antes de comenzar tu negocio, o antes de que regreses a él mañana, plantéate las siguientes preguntas:

¿Cómo quiero que sea mi vida?

¿Cómo quiero que sea mi vida día a día?

¿Qué quiero ser capaz de decir sobre lo que realmente conozco en mi vida y de mi vida?

¿Cómo quiero estar con las personas que me rodean?

¿Cómo quiero que la gente piense de mí?

¿Qué es lo que quiero estar haciendo en dos años? ¿En diez años? ¿En veinte años? ¿Cuándo mi vida llegue a su término?

¿Qué quiero aprender específicamente en el ámbito espiritual, financiero, técnico, intelectual? ¿Sobre mis relaciones?

¿Cuánto dinero necesito para hacer todo eso?

Estas son sólo unas pocas preguntas que te puedes hacer el la creación de tu Objetivo Primario.

Las respuestas se convertirán en los estándares sobre los cuales comenzaras a medir tu progreso. En la ausencia de dichos estándares, tu vida andará a la deriva, sin propósito, sin significado.

Sobre ese asunto, tu Objetivo Primario es la visión necesaria para traer tu negocio a la vida y tu vida a tu negocio.

Te provee con propósito.

Te provee con energía.

13

TU OBJETIVO ESTRATÉGICO

Una vez que tengas la imagen de cómo quieres que sea tu vida puedes entonces contemplar un negocio que te ayude a llegar ahí; puedes entonces comenzar con el desarrollo de tu Objetivo Estratégico.

Tu Objetivo Estratégico es una declaración muy clara de lo que tu negocio tiene que hacer para que alcances tu Objetivo Primario. Es la visión del producto final que es y será tu negocio.

En este contexto, tu negocio es un medio en lugar de un fin, un vehículo para enriquecer tu vida en lugar de drenarla.

Tu Objetivo Estratégico no es un Plan de Negocios. Es el producto de tu Plan de Vida, así como la Estrategia y Plan de tu Negocio. Tu Estrategia y Plan de Negocio son una manera de comunicar a todo mundo en que dirección va tu negocio, como pretende llegar ahí y que estándares debe de alcanzar para que funcione.

Tu Estrategia y Plan de Negocio es también útil para promover tu negocio a la gente clave, tu banquero, inversionistas, etc.

Pero al menos que tu Estrategia y Plan de Negocio pueda ser reducido a estándares simples y bien definidos, no hará otra cosa mejor que confundir.

Tu Objetivo Estratégico es esa lista de estándares.

Es una herramienta para medir tu progreso hacia un fin específico.

Está diseñado para ser implementado, no para ser meditado.

Es una plantilla para tu negocio, para asegurarse de que el tiempo invertido en él produce exactamente lo que se quiere de él.

Vamos a ver más de cerca a algunos estándares que deben de ser incluido en tu Objetivo Estratégico.

El Primer Estándar: Dinero

El primer estándar de tu Objetivo Estratégico es el dinero. Ganancias netas. ¿Cuan grande es tu visión? ¿Qué tan grande va a ser tu compañía cuando está completa? ¿Será una compañía de $300,000 dólares? ¿De un millón?

Si no sabes la respuesta, ¿Cómo puedes esperar que tu negocio te ayude a cumplir con tu Objetivo Primario?

Pero las ganancias netas en si no son suficientes. También necesitas saber cuantas van a ser tus ganancias libres, tus ganancias antes y después de impuestos. En este punto te encuentras cara a cara con el primer dilema de las personas que deciden lanzarse a hacer negocios. ¿Cómo puedes posiblemente saber ahora cuanto va a producir tu negocio en ventas en el futuro?

La respuesta es, ¡No puedes! Pero no importa. Al principio para tu negocio, cualquier estándar es mejor que ningún estándar. Crear un estándar monetario no sólo es estratégicamente necesario para tu negocio; es estratégicamente necesario para tu vida, para la realización de tu Objetivo Primario.

De hecho, la primera pregunta que debes de hacerte al crear los estándares para tu Objetivo Estratégico es: ¿Qué funciona para mi Objetivo Primario?

La primera pregunta respecto al dinero es entonces: ¿Cuánto dinero necesito para vivir de la manera que quiero vivir? En otras palabras, ¿Cuánto dinero necesito para no necesitar trabajar? ¿Para ser libre?

De hecho, ultimadamente hay sólo una razón para crear un negocio propio, ¡Para venderlo!

Para crearlo, finalizarlo, y entonces ser pagado por ello.

En este punto otro estándar salta a la vista. Porque una vez que creas tus estándares financieros para tu vida, una vez que sabes lo que tu negocio necesita para proveerte los resultados de tu inversión, se vuelve obvio que el negocio debe de tener una oportunidad realista de alcanzar esos estándares, para producir ese regreso de tu inversión.

¿Cómo puedes saber si lo va a hacer o no?

Al determinar si el negocio que quieres fundar es una oportunidad que vale la pena perseguir.

El segundo estándar: Una oportunidad que vale la pena perseguir

Una oportunidad que vale la pena perseguir es un negocio que puede llenar los estándares financieros que has creado para tu Objetivo Primario y tu Objetivo Estratégico.

Si es razonable decir que si puede, el negocio vale la pena ser fundado.

Si no es razonable decir que puede, entonces no importa que tan excitante, interesante, o atractivo sea el negocio, olvídalo. Aléjate de él. Va a consumir mucho de tu precioso tiempo y a prevenir que encuentres la verdadera oportunidad que vale la pena perseguir.

¿Cómo sabes si tienes una oportunidad que vale la pena perseguir? Mira a tu alrededor. Pregúntate: ¿El negocio que tengo en mente alivia la frustración experimentada por un gran número de consumidores para que valga la pena fundarlo?

Este estándar llena dos requisitos primarios de tu Objetivo Estratégico. Te dice que tipo de negocio estás fundando mientras que define quién va a ser tu clientela. Te dice que tienes que vender y a quien.

¿En que tipo de negocio estoy metido?

Pregúntale a quien sea en que tipo de negocio están involucrados e instintivamente van a responder con el nombre del artículo que venden. "Estamos en el negocio de las computadoras". Siempre el artículo, no el producto.

¿Cuál es la diferencia?

El artículo es aquello con lo que tu cliente sale de la tienda en sus manos.

El producto es lo que tu cliente siente cuando sale de tu negocio.

Lo que siente de tu negocio, no lo que siente del artículo.

Entender la diferencia entre estos dos es la diferencia para crear un gran negocio. Charles Revson, el fundador de Revlon y un emprendedor extraordinario, dijo una vez sobre su compañía: "En la fábrica de Revlon manufacturamos cosméticos, pero en la tienda Revlon vendemos esperanza".

El artículo son cosméticos, el producto, esperanza.

¿Cuál es tu producto? ¿Qué sentimientos tendrá tu cliente cuando salga de tu negocio? ¿Paz mental? ¿Orden? ¿Poder? ¿Amor? ¿Qué es lo que realmente está comprando cuando te compra a ti?

La verdad es, que a nadie le interesa el artículo.

La gente compra sentimientos.

Y conforme el mundo se vuelve más y más complejo, y los artículos más variados, los sentimientos que queremos se vuelven más urgentes, menos racionales, más inconscientes.

El cómo tu negocio se anticipe a esos sentimientos y los satisfaga es tu producto.

Y la demografía y psicografía asociada a tu cliente predeterminará como lo hagas.

¿Quién es mi cliente?

Cada negocio tiene un Modelo Demográfico Central.

Esto es, el cliente más probable. Y ese cliente tiene un conjunto completo de características que lo definen. Edad, sexo, ingresos, estatus familiar, educación, profesión, y así.

La demografía es la ciencia de la realidad del mercado. Te dice quién es tu cliente.

Tu Modelo Demográfico Central compra por sus razones muy particulares, ninguna de ellas es racional o explicable. Aún así, él compra o no.

Las motivaciones que lo empujan en cualquier dirección constituyen tu Modelo Sicográfico Central.

Psicografía es la ciencia de la realidad del mercado percibida. Te dice por qué tu cliente compra.

Entonces cuando preguntes ¿Es este negocio una oportunidad que vale la pena perseguir? La única manera de contestar es determinando cuantas oportunidades de venta tienes (la demografía de tu clientela) y que tan exitosamente satisfaces la necesidad emocional o percibida que se agita por ahí (la psicografía de tu clientela).

Tercer estándar en adelante

No existe un número específico de estándares en tu Objetivo Estratégico. Hay solamente preguntas específicas que deben ser contestadas:

- ¿Cuándo va a estar terminado tu prototipo? ¿En dos años? ¿Tres? ¿Diez?
- ¿Dónde vas a hacer negocios? ¿Localmente? ¿Regionalmente? ¿Nacionalmente? ¿Internacionalmente?
- ¿Cómo vas a hacer negocios? ¿Venta al menudeo? ¿Al mayoreo? ¿Ambos?
- ¿Cuáles van a ser los estándares sobre los que vas a insistir respecto a reportes, limpieza, vestimenta, administración, contratación, despidos, entrenamiento, etc.?

Puedes comenzar a ver que los estándares que fundes para tu negocio moldearan a ambos, tu negocio y la experiencia que tienes de tu negocio.

De hecho, los estándares de tu Objetivo Estratégico crean la tensión que delimita el modelo futuro de tu negocio.

Como vimos antes, los estándares crean la energía mediante la cual las mejores compañías, y la gente más efectiva, producen resultados.

14

TU ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL

Todo mundo quiere estar organizado, pero cuando sugieres que empiecen por crear un organigrama, todo lo que recibes son miradas de duda y a veces hasta miradas hostiles.

"No seas ridículo", me dijo una vez un cliente. "Somos solamente una compañía pequeña. No necesitamos un organigrama. Necesitamos mejor gente".

A pesar de su protesta, insistí.

Porque sabía algo que él no sabía.

Sabía que el desarrollo organizacional reflejado en el organigrama puede tener un impacto más profundo en una compañía pequeña que cualquier otro paso en el desarrollo del negocio.

Organizando alrededor de personalidades

La mayoría de las compañías organizan alrededor de personalidades en lugar de funciones.

Esto es, alrededor de gente en lugar de responsabilidades.

El resultado siempre es el caos.

Para ilustrar lo que quiero decir, vamos a echar un vistazo a "Trabucles", una compañía formada por Jack y Murray, hermanos y ahora socios, en una empresa que seguramente los hará ricos.

Jack y Murray comienzan su sociedad como la mayoría lo hace, compartiendo el trabajo.

Cuando Jack no esta construyendo artículos, lo hace Murray.

Cuando Jack no esta atendiendo a la clientela, lo hace Murray. Cuando Murray no esta haciendo la contabilidad, la hace Jack.

Al principio, el negocio vibra como una maquina bien aceitada.

La tienda esta muy limpia.

Las ventanas brillan.

Los clientes sonríen.

Y Jack y Murray están contentos.

Turnándose, siempre turnándose.

El lunes, Murray abre. El martes, Jack. En miércoles, Murray. En jueves, Jack.

Después de todo son socios, ¿No?

De repente, hay más trabajo del que Jack y Murray pueden hacer. Necesitan ayuda.

Así que contratan a Jerry. Un gran tipo. Y su sobrino.

Si hay que pagarle a alguien, pues que sea de la familia.

Ahora son Jack, Murray y Jerry, turnándose.

Cuando Jack no esta haciendo la contabilidad, la hace Murray.

Y cuando ni Murray ni Jack la hacen, la hace Jerry.

Las cosas se mueven. El negocio esta saltando. Jack, Murray y Jerry están ya tan ocupados como es posible.

No pasa mucho antes de que Herb se les una. El hermano de la esposa de Jack. Es un gran chico. Muy trabajador. Entusiasta.

Y ahora son Jack, Murray, Jerry y Herb. Turnándose. Siempre turnándose.

Cuando Jack no esta haciendo las cuentas. Las hace Murray o Jerry o Herb. Todo mundo abre, todo mundo contesta llamadas, va por comida, haciendo depósitos. Turnándose, siempre turnándose.

Pero de repente, los artículos empiezan a ser regresados. Al parecer no están funcionando como se debe.

"Nunca tuvimos este problema antes", le dice Jack a Murray. Murray voltea a ver a Jerry. Jerry voltea a ver a Herb.

De repente, los libros de contabilidad empiezan a verse extraños.

"Nunca tuvimos este problema antes", le dice Jack a Murray. Murray voltea a ver a Jerry. Jerry voltea a ver a Herb.

Y eso no es todo.

La tienda comienza a desbaratarse.

Hay herramientas extraviadas.

Los clavos y tornillos están revueltos.

Jack, Murray, Jerry y Herb comienzan a chocar entre ellos en su constante ir y venir por la tienda.

Las ventanas ya no se están limpiando.

Los pisos están sucios.

¿Pero quién puede decir algo? ¿Y qué decir? ¿Y a quién?

Si todos hacen de todo, ¿Entonces quién es responsable de algo?

Si Jack y Murray son socios, ¿Quién está a cargo?

Si los dos, entonces ¿Qué pasa cuando Jack le dice a Jerry que haga algo que Murray no lo deja hacer?

Cuando Herb quiere ir a comer, ¿A quién le dice? ¿A Jack? ¿A Murray? ¿A Jerry?

¿Quién es el encargado de mantener limpia la tienda?

Lo que Jack y Murray no entienden es que sin un organigrama, todo pende de la suerte y los buenos deseos, en las personalidades de la gente y la buena voluntad que compartan.

Desdichadamente, la personalidad, la buena voluntad, los buenos deseos y la suerte no son los ingredientes de una organización exitosa; por si solos, son los ingredientes del caos y el desastre. Las organizaciones necesitan algo más.

Organizando tu compañía

Vamos a comenzar "Trabucles" de nuevo.

Jack y Murray se sientan en la cocina ilusionados.

Han decidido formar la compañía.

Están emocionados al respecto y saben que para que la compañía sea exitosa, deben de formarla de manera diferente a la de la mayoría de la gente que comienza un nuevo negocio.

Lo primero que deciden hacer es pensar en el negocio como una corporación, más que como una asociación.

En lugar de pensar en ellos mismos como socios, ahora piensan en ellos mismos como accionistas.

Habiendo trabajado antes como socios con otras personas saben que no hay nada peor que cuando las asociaciones fallan.

Y ellos saben que las asociaciones entre familiares son las peores.

Así que Jack y Murray han decidido hacerlo de manera diferente.

Sentados en la mesa de la cocina, Jack y Murray toman una hoja de papel cada uno y escriben sus nombres en la parte superior.

Debajo escriben "Objetivo Primario".

En la siguiente hora, Jack y Murray visualizan cada uno como quieren que sea su vida y escriben sus conclusiones en la hoja que tienen.

Pasan otra hora hablando sobre lo que escribieron, compartiendo sus sueños comunes, tal vez descubriendo en esa hora más de si mismos que en todos sus años de hermanos.

En el próximo paso Jack y Murray dibujan una línea sobre una nueva hoja de papel más o menos en un tercio de la hoja. Arriba de la línea escriben en letras marcadas la palabra ACCIONISTAS. Se han puesto de acuerdo en que ese es el mejor rol que les corresponde fuera del negocio.

Dentro del negocio, han acordado, que de este momento en adelante pensarán en ellos como EMPLEADOS.

Se han dado cuenta que eso les va a ahorrar muchos problemas más adelante. El siguiente paso toma su tiempo: La creación de un Objetivo Estratégico para el negocio. Se entusiasman. Murray accede a hacer toda la investigación sobre el Modelo Demográfico Central que han escogido tentativamente. ¿Cuántos clientes potenciales hay en el territorio en el que decidieron poner su negocio? ¿Está su población creciendo? ¿Cuál es la competencia? ¿Cuál es el precio de los artículos y cómo se están vendiendo? ¿Hay futuro para esos artículos en ese territorio? ¿Cuál es el crecimiento anticipado de ese territorio? ¿Se esperan cambios de zona?

Murray también accede a crear un cuestionario y mandárselo a sus los consumidores de su Modelo Central Demográfico para enterarse de cómo se sienten con las demás compañías de sus artículos. Al mismo tiempo, Murray va a telefonear personalmente a 150 de esos consumidores. Va a llevar a cabo un análisis de necesidades para entender mejor cómo los clientes se sienten y piensan de los artículos que quieren fabricar. ¿Qué significan esos artículos para ellos? ¿Cómo cambian sus vidas esos artículos? Si pudieran construir sus propios artículos, ¿Cómo serían? ¿Qué es lo que quieren de un buen artículo de aquellos? Murray accede a tener la investigación para una cierta fecha.

Mientras tanto, Jack accede en armar la información financiera necesaria para asegurar un financiamiento de su banco. Una proyección financiera para el primer año de operación.

Una vez que la información del cliente, la competencia y los precios sea recolectada, Jack y Murray se reunirán de nuevo para completar su Objetivo Estratégico y plasmar los números finales necesarios para el préstamo.

La suerte les sonríe. La información que Murray recopiló es más que tentadora. Han completado su Objetivo Estratégico y entonces comienzan la tarea de su desarrollo organizacional. La creación de su organigrama.

Como su Objetivo Estratégico les ha indicado cómo van a hacer sus negocios (una locación, ensamblando y vendiendo sus artículos y accesorios para sus artículos a clientes específicos dentro del territorio especificado), Jack y Murray acuerdan que su organigrama necesita las siguientes posiciones y las dibujan debajo de la línea que dibujaron hace un momento:

- Presidente y Jefe de Operaciones (COO por sus siglas en inglés), responsable del cumplimiento del Objetivo Estratégico y reportar a los ACCIONISTAS que incluyen, por partes iguales, a Jack y a Murray.

- Vicepresidente de Mercadotecnia, responsable de encontrar clientes y nuevas maneras de proveerle a los clientes con la satisfacción derivada de los artículos, a un bajo precio y buena calidad. Le reporta al COO.

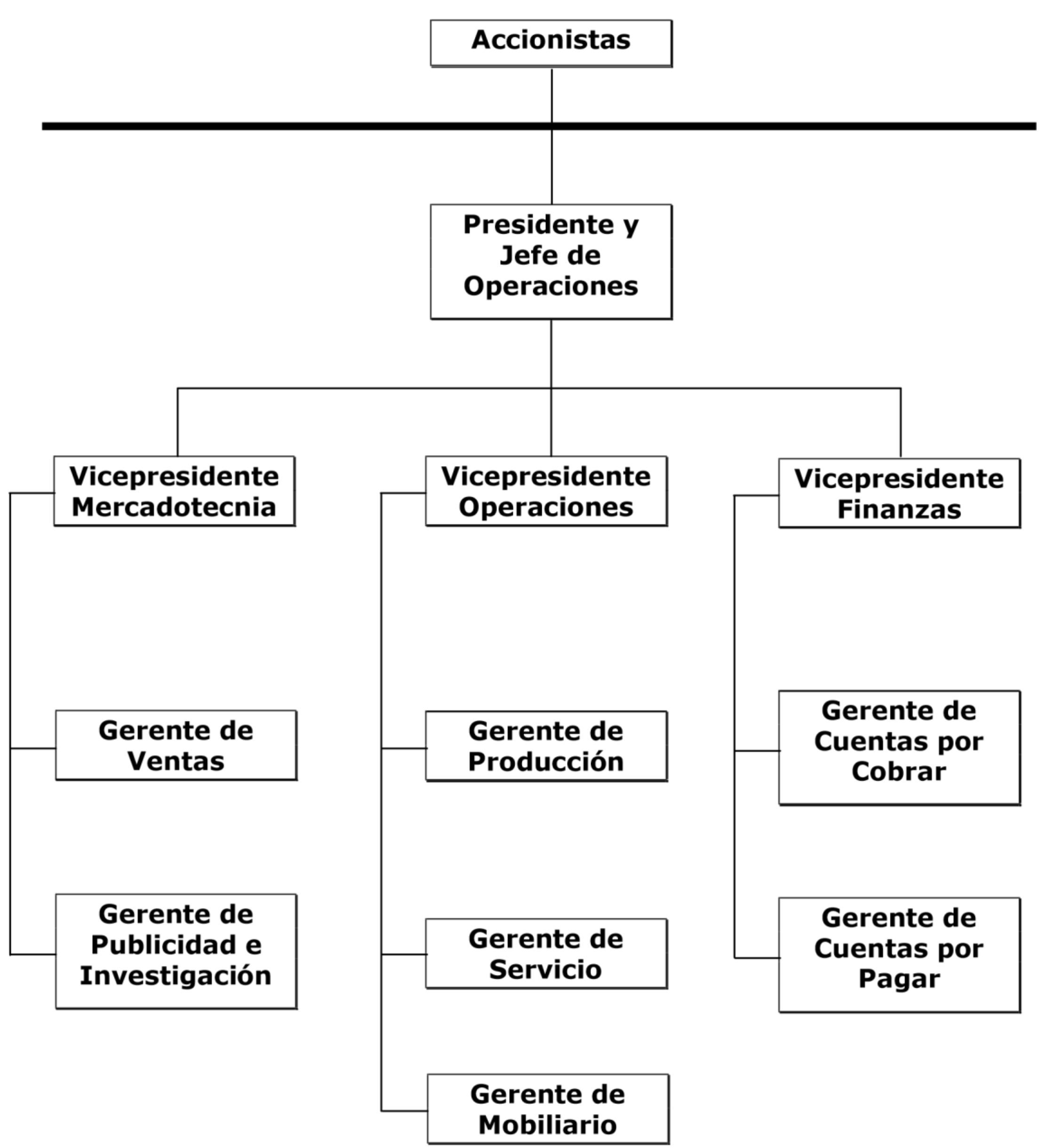
- Vicepresidente de Operaciones, responsable de mantener clientes por medio de la entrega de lo prometido por el departamento de Mercadotecnia, y de descubrir nuevas maneras de ensamblar los artículos, a un bajo costo, y con una gran eficiencia para darle a los clientes un mejor servicio. Le reporta al COO.

- Vicepresidente de Finanzas, responsable de dar soporte a ambos departamentos, Mercadotecnia y Operaciones en el cumplimiento de sus responsabilidades mediante el alcance de los estándares sobre ganancias, y encontrando capital cuando se necesite, con los mejores intereses. Le reporta al COO.

- Reportando al Vicepresidente de Mercadotecnia hay dos posiciones: Gerente de Ventas y Gerente de Publicidad e Investigación.

- Reportando al Vicepresidente de Operaciones hay tres posiciones: Gerente de Producción, Gerente de Servicio y Gerente de Mobiliario.

- Reportando al Vicepresidente de Finanzas hay dos posiciones: Gerente de Cuentas por Pagar y Gerente de Cuentas por Cobrar.



Jack y Murray se toman una pausa, ven su organigrama completado y sonríen. Realmente se ve como una compañía grande. ¡El único problema es que los nombres de Jack y Murray tienen que llenar todas las casillas! Son los únicos dos empleados. Pero lo que ya han hecho de forma efectiva es describir el trabajo que se tiene que hacer en "Trabucles" cuando todo su potencial sea alcanzado.

Más importante aún, ¡Han descrito el trabajo que tiene que ser hecho ya!

Jack y Murria se han dado cuenta de que no debe de haber diferencia entre el "Trabucles" de hoy al de mañana; el trabajo es el mismo; sólo las caras van a cambiar.

El próximo trabajo que Jack y Murray hacen es el escribir un Contrato de Posición para cada posición dentro del organigrama.

Un Contrato de Posición (como le llamamos en el E-Myth) es un resumen de los resultados que tienen que ser alcanzados por cada posición en la compañía, el trabajo del que es responsable el ocupante de esa posición, una lista de estándares sobre los cuales será evaluado el trabajo, y una línea para que firme la persona que acceda a cumplir con esos objetivos.

Jack y Murray saben que el Contrato de Posición no es una descripción de puesto. Es un contrato, más que simplemente una descripción, entre la compañía y el empleado, un resumen de las reglas de juego de la compañía.

Le provee a cada persona dentro de la organización un sentido compromiso de y responsabilidad.

El Contrato de Posición es el documento que identifica quién y qué es lo que se espera que esa persona produzca.

Una vez terminados los Contratos de Posición para los puestos dentro de la compañía, Jack y Murray, como accionistas, proceden con la tarea más crítica de su nueva asociación: El nombramiento de las personas que van a ocupar esas posiciones.

Y como sólo son dos personas, es mucho más crítico que tomen la tarea de la forma más sabia y cuidadosa posible, si es que quieren evitarse los errores del pasado.

Así que ahora pasan a la parte inferior de la línea que dibujaron hace rato en el organigrama para definir al presidente de la nueva corporación.

El siguiente paso, muy difícil claro, es el decidir quien de ellos será el que llene esa posición, entendiendo que sólo podrá ocuparla uno de ellos. No puede haber dos Presidentes y Jefes de Operaciones en la compañía. Alguno tiene que estar a cargo.

¿Será Jack? ¿Será Murray?

Consideran la cuestión seriamente.

Se trata de la persona que llene el rol que ultimadamente será la responsable de lograr las metas de Jack y Murray.

Después de pensarlo detalladamente, Murray decide por su cuenta que Jack deberá ser el Presidente.

A pesar de que Murray es el hermano mayor, sabe en su corazón que Jack siempre se toma sus responsabilidades más seriamente.

Jack siempre ha sido más concienzudo que Murray. Mientras que Murray siempre ha sido el más creativo de los dos, la creatividad no es necesaria para este puesto, la organización lo es.

Después de todo, los ahorros de sus vidas son los que están en juego.

Si el negocio tiene que darles lo que ellos quieren, alguien tiene que tomárselo sumamente en serio.

Murray le avisa a Jack de su decisión.

Los dos entienden lo que está en juego aquí. Un compromiso de confianza, de uno al otro y de los dos al Objetivo Estratégico que han modelado juntos con gran cuidado.

Los dos entienden que es más que un trabajo: *Es un compromiso sincero.*

Después de una larga discusión, concuerdan que Jack será el COO, y Jack acepta solemnemente su posición, así como la autoridad que conlleva su cargo, firmando el Contrato de Posición para COO, o Presidente.

Después vienen las tres vicepresidencias: Mercadotecnia, Operaciones y Finanzas.

Jack le pide a Murray si accede a ser el Vicepresidente de Mercadotecnia, debido a que hizo un excelente trabajo en el estudio de mercado que comenzó su aventura. Murray accede entusiasmado –este es el trabajo que esperaba desarrollar- y contento firma el Contrato de Posición para Vicepresidente de Mercadotecnia. Después Jack firma el contrato como el Presidente en interés de la compañía. A continuación viene el Vicepresidente de Operaciones. Jack accede a tomar esta posición porque sería muy difícil para Murray el vender los artículos y hacerlos al mismo tiempo. Para esto Jack firma el Contrato de Posición como ambos, el Vicepresidente de Operaciones y el Presidente de la compañía.

Finalmente, Jack toma el puesto de Vicepresidente de Finanzas, y firma el Contrato de Posición para este puesto. No hay duda entre Jack y Murray de quién es el mejor para llenar esa posición.

Murray entonces asume la posición de Gerente de Ventas y Gerente de Publicidad e Investigación, y firma ambos Contratos de Posición.

Jack toma las posiciones de Gerente de Producción, Gerente de Servicio y Gerente de Mobiliario, así como los de Gerente de Cuentas por cobrar y Gerente de Cuentas por Pagar firmando los respectivos Contratos de Posición.

Con todos los Contratos de Posición firmados, Jack y Murray se sientan por un momento para analizar lo realizado.
Al verlo quedan asombrados. ¡Jack ha obtenido ocho trabajos mientras que Murray tiene sólo tres! Algo tiene que ser cambiado.
Después de pensarlo un poco, acuerdan que Murray tome las responsabilidades de las gerencias de Cuentas por Cobrar, Cuentas por Pagar y Servicio.
Eso los deja con seis trabajos cada cual.
Cualquiera puede desarrollar seis trabajos en un día normal de trabajo.
Y finalmente, ¡La organización está terminada!
Ni una pizca de trabajo ha sido realizada aún en sus empleos, y aún así los dos han sido capaces de concebir la compañía, el trabajo que necesita ser realizado, los estándares que deberán ser alcanzados por cada posición, y que posición le tiene que rendir cuentas a que posición y específicamente para que.
Y después de realizar este acto preparatorio, un sentido de orden se proyecta entre Jack y Murray. Un sentido de animación.
A pesar del gran trabajo que tienen por delante, de alguna manera ahora se ve realizable.
De alguna manera Jack y Murray saben que lo van a lograr.
Están organizados.
Tienen la semblanza de un plan.
Al crear su organigrama, Jack y Murray han generado también los planos para su Prototipo de Franquicia.

Haciendo un prototipo de la Posición: Reemplazandote a ti mismo con un Sistema

Habiendo creado una fotografía del negocio de cómo se va a ver cuando finalmente esté finalizado, Jack y Murray comienzan el proceso del prototipo.
Pero desde fondo de la organización, no desde arriba.
Empiezan a trabajar *sobre* el negocio donde empiezan trabajando *en* el negocio.
En la posición de vendedor, personal de producción y contador.
No como dueños o socios o accionistas. No como el Presidente o el Vicepresidente.
Sino como empleados, al mero fondo de la organización. Haciendo trabajo táctico, no trabajo estratégico.
Trabajo táctico es lo que el técnico hace.
Trabajo estratégico es lo que el administrador hace.
Si Jack y Murray quieren que su negocio triunfe, tienen que encontrar otras personas que hagan el trabajo táctico para que ellos estén libres para hacer el trabajo estratégico.
El organigrama es el medio a través del cual esta transición crítica puede suceder.
Vamos a ver como Jack y Murray atraviesan por el mismo proceso de crecimiento que al principio del capítulo, pero esta vez evitando el desastre haciendo un prototipo de las posiciones en su organigrama.
Jack y Murray van a trabajar sobre su negocio. Pero ahora con una diferencia. Ya no están interesados en *trabajar en su negocio*. Ahora están enfocados en *desarrollar un negocio que funcione*. Para lograrlo comienzan a trabajar en una forma completamente diferente.
Al mismo tiempo que Murray va a trabajar *en* la posición de vendedor, también va a trabajar *sobre* la posición de vendedor desde el punto de vista del Vicepresidente de Mercadotecnia.

Al mismo tiempo que Jack va a trabajar *en* la posición de empleado de producción, también va a trabajar *sobre* la posición de empleado de producción desde el punto de vista del Vicepresidente de Operaciones.

En otras palabras, Murray y Jack comienzan a construir su negocio viendo cada posición del negocio *como si fuera un Prototipo de Franquicia por cuenta propia.* Así, al mismo tiempo que Murray va a trabajar simplemente *en* la posición de vendedor, también va a trabajar *sobre* la posición de vendedor implementando el Proceso de Desarrollo de Negocio de Innovación, Cuantificación y Orquestación.

Lo mismo para Jack, y todas las demás posiciones.

Cada uno de ellos pregunta "¿Qué puede servir mejor a nuestro cliente aquí? ¿Cuál es la mejor forma de darle al cliente lo que quiere mientras se incrementan las ganancias para la compañía? Y al mismo tiempo, ¿Cómo puedo darle a la persona responsable de ese trabajo la mejor experiencia posible?"

Murray comienza a probar nueva ropa que ponerse como vendedor para ver que colores y estilos producen el impacto más positivo en el cliente.

Comienza a pensar sobre como "Trabucles" interactúa con sus clientes, y como cada componente de esta interacción puede ser modificada para incrementar su efectividad.

Y al mismo tiempo que cuantifica el impacto de sus innovaciones en ventas, toma los más productivo de ellas y las escribe en el *Manual de Operaciones de Ventas de Trabucles.*

Antes de que transcurra mucho tiempo, el *Manual de Operaciones de Ventas de Trabucles* contiene los pasos exactos para recibir llamadas telefónicas, hacer llamadas, visitar al cliente. Las respuestas exactas a las peticiones de los clientes, quejas, preocupaciones, etc.

Una vez que el manual está completo, Murray pone en el periódico un anuncio para contratar a un vendedor.

Pero no para alguien con experiencia en ventas.

No un técnico maestro. Sino un novato. Un principiante. Un aprendiz.

Alguien ansioso de aprender cómo hacerlo bien.

Alguien que quiera aprender todo lo que a Murray le tomó tanto tiempo y energía el descubrir.

Alguien que este abierto a la posibilidad de aprender habilidades que aún no ha desarrollado, habilidades que quiera aprender.

Y el anuncio es puesto bajo el apartado de ventas en el anuncio clasificado, y se lee más o menos así: VENGA Y VEA NUESTRA MÁQUINA DE HACER DINERO. NO SE NECESITA EXPERIENCIA. SÓLO UNA MENTE ABIERTA Y DESEO DE APRENDER.

Y así, mientras Murray entrevista candidatos les enseña el Manual de Operaciones y el Objetivo Estratégico de "Trabucles" y les explica como fueron creados y porque.

Les cuenta la historia de "Trabucles", el sueño que él y Jack concibieron, que les permitiría hacer una diferencia en el mercado en el que escogieron ser líderes. Les muestra el organigrama, donde está su posición de vendedor, a que posición le reporta y quién en la organización tiene ese puesto.

Les habla sobre su Objetivo Primario para determinar quién de todos los entrevistados tiene una visión que coincida con la visión del mundo de "Trabucles". Y cuando encuentra a la persona indicada, Murray lo contrata, le entrega el Manual de Operaciones de Ventas para que lo memorice, se vista de acuerdo al código de vestimenta, aprenda el sistema y finalmente, se ponga a trabajar. *Usando el sistema de ventas, Murray a innovado, cuantificado y orquestado.*

En ese momento, en ese preciso instante, Murray ha tomado el paso más importante para liberarse a sí mismo del trabajo táctico de su negocio. Murray se ha reemplazado a sí mismo con un sistema que trabaja en las manos de una persona que lo quiere trabajar.

Y ahora el trabajo de Murray se vuelve el administrar al sistema mas que hacer el trabajo técnico.

Murray esta ahora comprometido con el trabajo estratégico.

Y mientras Murray hace eso, Jack hace exactamente lo mismo para cada una de sus posiciones tácticas de las que es responsable.

Los dos están trabajando *sobre* el negocio en lugar que *en* él, y de acuerdo con un plan.

Ahora Jack y Murray han aprendido, con experiencia, una lección muy importante en el desarrollo de su negocio, una lección que todo técnico que sufre del cosquilleo del emprendedor debe de aprender si quiere que su negocio y su vida trabajen en armonía.

Que tu organigrama fluye desde tu Objetivo Estratégico, el cual a su vez fluye desde tu Objetivo Primario.

Que cada uno es la causa del que le precede, y que cada uno, a su vez, juega una parte importante en el cumplimiento del que está atrás.

Una lógica está establecida, un todo integral.

En este ejemplo, "Trabucles" se ha convertido en un sistema ordenado para crear y recrear las vidas de Jack y Murray.

Sin el organigrama, confusión, discordia y conflicto estarán a la orden del día. Pero con él, la dirección, propósito y el estilo del negocio están balanceados, interactuando con propósito y progresando con intención e integridad hacia un todo cohesivo y sensible.

¿Y es realmente necesario llegar al grado de incluso firmar uno mismo cada Contrato de Posición como si fuera realmente el empleado que trabaja para ese puesto? ¡Sí! Porque si quieres que tu negocio realmente funcione, ¡Tienes que creerte que tú eres cada uno de esos empleados! Hasta que te remplaces con alguien más, claro.

Y la razón de esto es que hasta que tú no actúes como quieres que cada uno de tus empleados actúe, hasta que no trabajes en el negocio como quieres que cada uno de tus empleados trabaje, nunca vas a ser capaz de crear un sistema que haga exactamente lo que esperas que haga.

En otras palabras, hasta que no te comportes como quieres que tus empleados se comporten, el sistema creado va a ser indulgente con tus preferencias, mas que con las necesidades reales del negocio para hacer posible para todos el ser tan productivos y felices como sea posible.

Si eres indulgente con tus preferencias, nunca vas a ser capaz de reemplazarte con alguien más que no sea otro dueño, alguien exactamente como tú, alguien con los mismos intereses que tú.

Para que todo esto funcione, tienes que ser capaz de separarte de los roles que necesitas jugar. Volverte independiente de ellos, en lugar de que eso roles se vuelvan dependientes de ti.

Y para hacer eso, tienes que ser capaz de diferenciarte de todos los roles, el poder discriminar entre que es lo más importante que es menos importante, para organizar todo de la manera en que tu mejor criterio te diga que tu negocio debe trabajar.

Y, una vez hecho eso, una vez que organices tu negocio en la forma más inteligente posible, lo más importante que debes hacer a continuación es el seguir las reglas del juego que has creado con integridad.

Porque si no las sigues, ¿Por qué alguien más lo va a hacer?

Si las reglas no aplican para ti, el líder, ¿Por qué esperarías que alguien más te siga?

Si no sigues las reglas, si no las honras, ¿Esperarías que alguien tome tu juego seriamente?

La respuesta es que no podrías esperar eso, simplemente porque ¡No lo van a hacer!

Y eso es todo lo que este proceso de desarrollo organizacional es. Es el proceso a través del cual has pensado tu negocio lo mejor que has podido y lo has estructurado

para que funcione. El organigrama es esa estructura. Eres tú hablándole a tu gente y al mundo, diciéndoles exactamente como ves a tu negocio funcionando una vez que esté completo. Cuando el sueño tenga su lugar. Eres tú compartiendo tu mente con el mundo. Y entonces, una vez compartida, eres tú diciéndole a tu gente y al mundo que ¡Crees lo suficiente en esa visión para vivirla por ti mismo!

Quedando todo esto claro, pasemos a ver Desarrollo Administrativo y el Desarrollo de tu Gente.

Porque donde la administración, la gente y el sistema se juntan, también lo hace tu Prototipo.

15

TU ESTRATEGIA ADMINISTRATIVA

Puedes pensar que la implementación exitosa de una estrategia administrativa depende de encontrar administradores impresionantemente competentes, gente con bien sintonizada en "habilidades para manejar gente", con diplomas de escuelas de administración, con técnicas altamente sofisticadas para tratar y desarrollar a su gente.

No es así.

No necesitas dicha gente.

Y no puedes pagarles.

De hecho, serían tu perdición.

Lo que necesitas en lugar de eso, es un Sistema Administrativo.

El sistema se convertirá en tu estrategia administrativa, el medio a través del cual tu Prototipo de Franquicia produzca los resultados que quieres.

El sistema se volverá tu solución a problemas que te acosan debido a la impredictibilidad de tu gente.

El sistema transformará los problemas de tu gente en una oportunidad por medio de la orquestación del proceso por el cual las decisiones administrativas son hechas mientras se elimina la necesidad de dichas decisiones donde sea y como sea posible.

<u>¿Qué es un Sistema Administrativo?</u>

Es un sistema diseñado dentro de tu Prototipo para producir un resultado de mercadotecnia.

Y lo más automático que el sistema sea, lo más efectivo que el Prototipo de Franquicia será.

El Desarrollo Administrativo –el proceso a través del cual creas tu Sistema Administrativo, y le enseña a futuros administradores a usarlo- no es una herramienta administrativa como muchos piensan. Es una herramienta de *mercadotecnia.*

Su propósito no es sólo el crear un Prototipo eficiente, sino el crear uno efectivo. Y un Prototipo efectivo es un negocio que puede encontrar y mantener clientes –lucrativamente- mejor que cualquier otro.

Vamos a ver como dicho sistema fue puesto en práctica por un hotel que visitado en años pasados.

Un cerillo, una menta, una taza de café y un periódico

La primera vez fue un accidente; esto es, un accidente para mí. No tenía planeado ir ahí.

Estuve manejando por siete horas y ya cansado decidí parar y pasar la noche en un hotel.

Al momento que entraba al lobby el sol se estaba poniendo y el camino ya estaba oscuro.

Instantáneamente algo me dijo que estaba en un lugar especial. El lobby estaba amenamente iluminado. La recepción estaba justo enfrente de la puerta y estaba construido de una madera de muy buena calidad. Encima descansaba una gran canasta de fruta fresca y una gran lámpara de bronce que le daba una luz muy viva al lugar.

Al otro extremo del lugar estaba una gran chimenea de piedra que daba calor al cuarto.

Aún si no hubiera estado tan cansado, lo especial del lugar me hubiera atraído a él. Estaba prácticamente derretido de gusto.

Detrás de la recepción una mujer apareció vestida en un exquisito uniforme.

"Bienvenido al Venetia", sonrió plácidamente.

No tomó más de tres minutos desde el momento en que me dijo esas palabras hasta que el botones me llevó a mi habitación, a pesar del hecho de que no tenía reservación. No podía creer la facilidad con la que todo sucedió.

¡Y el cuarto! La impresión general fue de opulencia y lujo, bellamente decorado. También había preparada una chimenea lista para ser encendida.

Contento con mi buena fortuna me cambié para ir a cenar; ¡La señorita de la recepción me había hecho una reservación cuando me registré en el hotel! Salí a buscar el restaurante. Un letrero apuntaba al otro lado de un pasillo bien iluminado a través de la graba.

Hasta ese momento no había visto a ninguna otra persona. Pero el restaurante estaba lleno.

Le di al acomodador mi nombre e inmediatamente me llevó a mi mesa, a pesar del hecho de que había gente esperando. Evidentemente, las reservaciones significaban algo en este restaurante.

La cena estuvo exquisita, bien servido y con buenos ingredientes. Me quede un rato con una copa de brandy mientras disfrutaba de un guitarrista clásico que estaba tocando.

Firme la cuenta y regresé a mi cuarto, notando que en camino de regreso las luces estaban más intensas, aparentemente para compensar la oscuridad de la noche.

Para cuando llegué a mi cuarto, la noche ya estaba fría. Ya estaba pensando en prender la chimenea y tomar otra copa de brandy antes de ir a la cama.

¡Alguien se me había adelantado!

Un templado calor se desprendía de la chimenea encendida. La cama preparada con una menta en cada almohada.

En una de las mesas de noche al lado de la cama estaba una copa de brandy y una nota:

> *Bienvenido a su primera estancia en el Venetia. Espero que la esté disfrutando. Si hay algo que pueda hacer por usted, ya sea de día o de noche, por favor no dude en llamarme. Kathi*

Y al momento de acostarme a dormir, me sentía bien cuidado.

A la mañana siguiente desperté con el sonido de un burbujeo proveniente del baño. Me levanté a investigar.

Una cafetera, prendida por un circuito automático estaba funcionando en la mesa del baño. Una tarjeta recargada contra la cafetera decía:

> *Su marca de café. ¡Disfrútela! K.*

¡Y en realidad era mi marca de café!

¿Cómo en este mundo pudieron saber mi marca favorita?

Y entonces lo recordé. En el restaurante la noche anterior me preguntaron que marca de café quería que me sirvieran. ¡Y aquí estaba!

Justo cuando me di cuenta como había sucedido, tocaron a la puerta.

Fui a la puerta y la abrí. Nadie. Pero ahí en el tapete estaba un periódico. Mi periódico, el *New York Times*.

¿Cómo en este mundo pudieron saberlo?
Y entonces lo recordé. Cuando me registré la recepcionista me preguntó que periódico prefería. No había pensado en ello de nuevo. Hasta ahora. ¡Y ahí estaba!

Y exactamente el mismo escenario ha sucedido cada vez que me quedo en ese hotel.

Pero después de la primera vez nunca me volvieron a preguntar mis preferencias.

Pasé a formar parte del Sistema Administrativo del hotel.

Y nunca me ha defraudado.

El sistema sabe exactamente que me gusta y se asegura de conseguirlo, en exactamente la misma forma, exactamente al mismo tiempo.

¿Qué es lo que ese sistema provee exactamente? ¡Un cerillo, una menta, una taza de café y un periódico!

Pero no fue ni el cerillo, ni la menta, ni la taza de café ni el periódico lo que lo hace especial. *Es el hecho de alguien me escuchó.*

¡Y me escuchan *todas* las veces!

El momento en el que entré al cuarto y la chimenea ya estaba encendida, supe que alguien había pensado en mí. Había pensado que lo que me gustaría.

No dije ni una palabra y aún así me escucharon.

El momento que vi mi marca de café por la mañana, recordé que alguien había preguntado mi preferencia.

Y escucharon mi respuesta.

¡Y era totalmente automático!

Cada uno de los elementos fue una solución orquestada diseñada para producir resultados de mercadotecnia, un componente integral del Sistema Administrativo del hotel.

Después de mi tercer visita al hotel, pedí hablar con el gerente.

Quería saber como era capaz de producir resultados idénticos una y otra vez. ¿Cómo se aseguraba que alguien hará las preguntas correctas de manera que pueda asegurar resultados correctos para cada uno de los huéspedes?

¿Era porque contrataba gente extremamente competente?

¿Eran los empleados los dueños?

¿Había alguna especie de incentivo?

El gerente era un hombre joven de 29 años. Me invitó a su oficina al platicar. Estaba bien iluminada, modesta en tamaño. Su escritorio estaba limpio y bien organizado, no había ni un papel fuera de lugar.

"Este es un joven muy ordenado" pensé para mis adentros.

"Tal vez él es la razón por la que el hotel funciona tan bien".

El gerente joven obviamente disfrutaba su trabajo, porque recibió de muy buena gana la propuesta de entablar una conversación al respecto.

"Usted sabe", dijo, "es curioso estar sentado aquí hablando con usted de esto siendo que apenas hace 5 meses la única experiencia que tuve en hotelería fue como un huésped en un hotel en Fresno hace como tres años".

"De hecho", continuo, "antes de este trabajo, estaba trabajando como aprendiz de cocinero en un restaurante cercano. El dueño del hotel y yo ya nos conocíamos. Él me preguntó si estaba interesado en el negocio de la hotelería, y, antes de que me diera cuenta, me contrató. Todo lo que sé del negocio hotelero lo he aprendido aquí". "Déjeme mostrarle".

Tomo una carpeta de detrás de él. Escrito en el lomo de la carpeta estaban las iniciales MO y el logotipo del hotel.

"Lo que hacemos aquí es simple, todo el mundo puede hacerlo".

Abrió la carpeta en el índice.

"Este es nuestro *Manual de Operaciones*. Como puede ver, no es otra cosa mas que una serie de listas de chequeo. Esta es una lista para checar que un cuarto esté listo". Abrió la carpeta en una página amarilla.

"Este grupo de páginas es amarillo. Todo en el manual está codificado con colores. Amarillo es lo que tiene que ver con la puesta de los cuartos. Azul, con el servicio de soporte a clientes. Como el prender la chimenea en la noche, poner la menta en la almohada, etc.".

"Cada lista de chequeo especifica los pasos que cada Persona de Soporte a Cuartos debe tomar para hacer su trabajo. Hay ocho paquetes de listas de chequeo para cada Persona de Soporte a Cuartos esperando en su apartado cuando llegan todos los días. Cada paquete de listas de chequeo es usado para uno de los ocho cuartos de los que es responsable la Persona de Soporte a Cuartos".

"Conforme la Persona de Soporte a Cuartos va terminando cada uno de sus ocho cuartos, una lista de chequeo es completada para confirmar que cada una de sus responsabilidades fue realizada de acuerdo a los estándares. Como puede ver, debajo de cada lista de chequeo hay un espacio para que la Persona de Soporte a Cuartos firme, indicando que hizo todo su trabajo asignado".

"El firmar y no haber hecho el trabajo es causa de despido inmediato".

"Pero hay otra parte del sistema que realmente lo hace funcionar".

"Atrás de cada lista de chequeo está un dibujo del cuarto en específico que identifica cada tarea que debe ser completada, y el orden mediante el cual tiene que ser hecha. El dibujo lleva a la Persona de Soporte a Cuartos a través de una rutina, y, conforme completan cada tarea, palomean la parte correspondiente del dibujo para mostrar que fue hecha".

"Con este dibujo podemos entrenar a los nuevos empleados casi instantáneamente y hacer que produzcan los resultados idénticos a los de las personas que ya llevan tiempo con nosotros".

"Para asegurar la calidad, un supervisor hace chequeos todos los días para estar seguro que no hubo errores y corregirlos en cuanto aparecen".

Hizo una pausa y sonrió. "Pero casi no hay errores. El sistema trabaja como por encanto".

"Y hay un sistema igualmente efectivo para cada cosa que hay que hacer aquí. El hecho es, que el dueño trabajó todo por adelantado. El alumbrado, la sauna, la alberca tienen temporizadores electrónicamente sincronizados con las estaciones, de modo que siempre entregan resultados predecibles a los huéspedes. Por ejemplo, el alumbrado del camino al restaurante, esta automatizado para encender conforme cae la noche. Nadie tiene que pensar en eso".

"Puedo darle muchos ejemplos, pero creo que ya entendió la idea. Todo estuvo puesto de manera que el dueño creía que iba a satisfacer a los huéspedes. Se quedaría asombrado de ver cuanta gente viene a agradecerme después de haberse quedado aquí, pero me agradecen por los pequeños detalles, no los grandes".

Yo podía entender todo lo que me dijo, pero aún así pregunte: "¿Cómo haces que tus Personas de Soporte a Cuartos usen las listas? ¿Cómo haces que sigan el sistema? ¿No se cansan de la rutina? ¿No se les hace aburrido?".

"Ah", dijo mi entusiasmando anfitrión.

"Ahí es donde realmente brillamos".

¿Cómo hago que mi gente haga lo que yo quiero? Esta es la pregunta que escucho más seguido de los dueños de pequeños negocios.
Y la respuesta que invariablemente les doy es, ¡No puedes! No puedes hacer que la gente haga cualquier cosa.
"Si lo quieres hecho", les digo, "tienes que crear un ambiente donde el 'hacerlo' sea más importante para tu gente que el no hacerlo. Donde el 'hacerlo' se vuelva una forma de vida para ellos".
Como esa es la pregunta que más frecuentemente se me hace, estaba intrigado de cómo se las manejaba el administrador del hotel con el mismo problema. Su respuesta fue refrescante porque es muy raro que yo oiga algo así.

"La primera cosa que me sorprendió cuando entre a trabajar aquí", me dijo el administrador, "fue que el dueño me tomó en serio".
"Imagínese, yo era prácticamente un niño sin experiencia en el negocio. Pero él nunca me trató como tal. Me trataba como si fuera un adulto serio. Alguien que valga la pena para hablar de algo que a él le parecía muy importante".
"Y la segunda cosa que me sorprendió cuando vine a trabajar aquí, era lo serio que el dueño se tomaba a la operación del hotel".
"Me refiero, no era solamente que él se lo tomara en serio –cualquiera se toma en serio a su negocio- era el tipo de seriedad con que lo tomaba".
"Era como si el hotel fuera algo más que un hotel para él."
"Era como si el hotel fuera una expresión de lo que él era, un símbolo de lo que él creía".
"Así que, si no hubiera tomado al hotel de forma seria, hubiera sido como si a él no lo tomara seriamente, un hombre cuyos valores respetaba".
"Yo creo que fue por eso por lo que él me tomó seriamente. Estableció un nivel de comunicación entre nosotros que hizo posible para mí el escuchar lo que él creía y cómo el hotel expresaba esas creencias día con día".
"Nunca voy a olvidad mi primer día aquí", continuo. "Era como el ser iniciado en una fraternidad o algo así".
"Era un lunes en la mañana y el trabajo de todo el fin de semana se había acumulado. Usualmente cuando comienzo en nuevo trabajo, mi jefe se toma un minuto para explicarme lo que debo de hacer y me arroja a realizarlo. Así que me sorprendió mucho el que al entrar me ofreciera una taza de café. Se veía sin prisas". "Y no es que no supiera llevar su negocio. De hecho es la persona más enfocada en su negocio que conozco".
"Parecía decirme que lo que íbamos a tratar en ese momento era lo más importante de su agenda en todo el día, como si el discutir mi trabajo fuera lo más importante que hacer".
"No me estaba contratando para trabajar; me estaba contratando para hacer algo más importante que eso".
El administrador sonrió. "¿Sabe? Diciendo esto me percato del porque trato a este lugar con mucho respeto. Es porque le tengo mucho respeto al jefe. Para mí el lugar es el jefe. Si no lo respetara a él, no creo que respetaría a este lugar de la misma manera. De alguna manera la idea de lo que hacemos aquí es su idea. Y eso fue lo que le tomó tanto tiempo explicarme ese día."
"Lo que me explicó era lo que diferenciaba a este negocio de los demás, la razón de que fuera diferente era que aquí se le da a quien viene a trabajar la oportunidad de tomar una decisión. No después de aceptar el trabajo, sino antes".
"Y hacemos eso *asegurándonos que entienden la idea detrás del trabajo que se les pida que hagan".*

"Yo creo que eso fue lo que me emocionó más de este trabajo. El que por primera vez iba a trabajar en un lugar donde *la idea detrás del trabajo era más importante que el trabajo en sí".*

"La idea que me transmitió ese día mi jefe se compone en tres partes:" "La primera dice que el cliente no siempre tiene la verdad, pero la tenga o no, es nuestro deber el hacer que sienta que sí la tiene."

"La segunda dice que se espera que todo el que trabaja aquí lo haga de la mejor manera posible con las tareas de las que está encargado. Cuando no pueda hacerlo, tiene que actuar como si lo estuviera haciendo hasta que se resuelva el problema. Y si no quiere actuar de esa manera, debe de irse".

"La tercera dice que el negocio es un lugar donde todo lo que sabemos hacer se pone a prueba por lo que no sabemos como hacer, y ese conflicto entre ambas situaciones es lo que crea crecimiento, lo que crea significado."

"La idea que el jefe tiene del negocio se resume a una idea básica. Que el negocio es como el lugar donde se practica artes marciales, un *dojo*, un lugar donde uno va a practicar para ser lo mejor que se puede ser. Pero el verdadero combatiente no lucha ahí contra otros como la mayoría de la gente piensa, lucha contra él mismo".

"Eso es lo que el jefe y yo hablamos en nuestra primera cita. Su filosofía sobre el trabajo y el negocio. Entendí que el hotel era la cosa de menor importancia en nuestra relación. Lo que era importante era que tan serio me tomaba el juego que se había creado ahí."

"No estaba buscando empleados sino jugadores de su juego. Buscaba gente que quisiera algo más que un trabajo."

Lo que el administrador del hotel me estaba diciendo, y lo que su jefe le dijo a él, era que la gente –tu gente- no simplemente quiere trabajar para gente emocionante. Quieren trabajar para gente que ha definido claramente una estructura para actuar en el mundo. Una estructura a través de la cual su puedan poner a prueba ellos mismos y que los ponga a prueba. Dicha estructura es llamada un juego.

Y no hay nada más emocionante que un juego bien estructurado.

Eso es lo que los mejores negocios representan para la gente que los crea: Un juego en el cual las reglas simbolizan la idea que tú, el dueño, tiene sobre el mundo.

Si tu idea es positiva, tu negocio va a reflejar ese optimismo.

Si tu idea es negativa, tu negocio lo va a reflejar de la misma manera.

En este contexto, el grado en el que tu gente "haga lo que quieres que haga" es el grado con el que tu gente compra tu juego.

Y el grado con el que compran tu juego no depende en ellos sino en que tan bien les comuniques el juego a ellos, antes de que entren, no después.

Tu *Estrategia de Personal* es el medio con el que les comunicas esta idea.

Empieza con tu *Objetivo Primario* y tu *Objetivo Estratégico*, y continúa a través de tu *Estrategia Organizacional* (tu organigrama y las posiciones dentro de él) y el *Manual de Operaciones* que define el trabajo que hace tu gente.

Es comunicado a través de tus creencias y la forma en que esperas que tu Prototipo las ejemplifique; a través de los estándares que establezcas para el rendimiento de las responsabilidades en todos los niveles y sectores de tu Prototipo; a través de las palabras que usas para describir lo que tu negocio necesita para transformarse –para tu cliente, tu gente, para ti- si es que quieres que sea algo más que un lugar donde tu gente vaya a trabajar.

Pero el juego que tu negocio va a jugar no puede simplemente plasmarse en una hoja de papel. Debe de *verse.* Debe de ser experimentado.

Es –en primer y último lugar y siempre- sobre *como actúas.*

Las palabras se volverán huecas si el juego es artificial.

El juego no puede ser creado como un artilugio para enlistar a tu gente. No puede volverse cínico si debe de proveer a tu gente lo que necesitan para vivir mientras lo juegan.

El juego tiene que ser real. Tienes que realmente sentirlo.

El juego es una medida de ti.

Como actúes en el juego establece el cómo serás recompensado por los demás jugadores.

Las reglas del juego

Como en todo juego, el "juego de la gente" tiene reglas que deben de ser honradas si quieres ser bueno en él.

He incluido algunas aquí para dar una probadita de ellas.

Para el resto de ellas, tú las tienes que descubrir jugando el juego por tu cuenta. Aprenderás las reglas en el proceso.

1. **Nunca hagas un juego enterándote de lo que tu gente quiere hacer.** Si quieres que se vea de forma seria, el juego debe de estar primero; lo que tu gente hace, debe de ser segundo.
2. **Nunca hagas un juego para tu gente que tú no quieras seguir.** Ellos se van a enterar y nunca te dejarán olvidarlo.
3. **Asegúrate de que existan muchas maneras de ganar el juego sin tener que terminarlo.** El juego no puede terminar nunca porque al terminar se llevaría la vida de tu negocio. Pero al menos de que haya victorias en el proceso, tu gente se va a fatigar. Por eso el valor de las victorias aquí y allá. Mantienen a la gente en el juego y hacen del juego algo apetecible, aún cuando no lo sea.
4. **Cambia el juego de vez en vez, las tácticas, no la estrategia.** La estrategia es la ética. La moral debajo de la lógica de tu juego. Esto debe de permanecer sagrado, porque es la fundación del compromiso entre tu gente. Pero el cambio es necesario. Porque cualquier juego se vuelve ordinario, sin importar que tan emocionante haya sido al principio.

   Para saber cuando se necesita un cambio observa a tu gente. Sus resultados te van a indicar cuando el juego está por terminar. El truco es anticiparte al final antes de que alguien lo termine y cambiarlo por orden ejecutiva. Sabrás si lo sacaste a flote observando como todo mundo responde al cambio. No al principio, de todas maneras. Puedes esperar cierta resistencia al principio. Pero persiste. Tu persistencia los moverá a través de su resistencia a tu nuevo y más emocionante juego.
5. **Nunca esperes que el juego sea autosuficiente. La gente necesita ser recordada siempre.** Al menos una vez a la semana crea una junta especial sobre el juego. Al menos una vez al día, enfócales su atención a una problemática surgida por una excepción del cómo debe de jugarse el juego y asegúrate que todos sepan de ella.
6. **El juego debe de tener sentido.** Un juego ilógico abortará antes de que todos se pongan en movimiento. Los mejores juegos son construidos en verdades universalmente verificables. Todos serán capaces de verlas si son lo suficientemente atractivas. Pero recuerda, puedes tener las mejores razones en el mundo para tu juego y aún así terminar con un perdedor si la lógica no esta soportada por un compromiso emocional fuerte. Toda la lógica le da a tu gente el armamento suficiente para soportar su compromiso emocional. Si su compromiso se tambalea, significa que ellos –y más seguramente, tú- se han olvidado de la lógica. Así que recuérdales la lógica seguido. Asegúrate que todos recuerden la razón de ser del juego.

7. **El juego necesita ser divertido de vez en vez.** Nota que dije *de vez en vez*. El juego no necesita ser divertido todo el tiempo. De hecho, un juego no casi siempre es divertido. Aún así, la diversión debe de ser planeada en el juego. Pero asegúrate que la diversión sea realmente divertida. La diversión debe de ser definida por tu gente. Si es divertido para ellos, va a funcionar. Pero no muy seguido, tal vez una semana cada seis meses. Algo para lo que esperar y algo que para olvidar.
8. **Si no puedes pensar en un buen juego, róbate uno.** La idea de cualquiera es tan buena como la tuya. Pero cuando te robes el juego de alguien más, apréndetelo de corazón. No hay nada peor que el pretender jugar un juego.

La lógica del juego

Para el administrador del hotel, el juego del jefe era uno bueno, así que aprendió como jugarlo. Era un juego simple, pero efectivo. Estaba construido en la lógica siguiente:

La mayoría de la gente hoy en día no obtiene lo que quiere. No de sus trabajos, no de sus familias, no de su religión, no de su gobierno, y, más importante, no de ellos mismos.

Algo está perdido de nuestras vidas.

Parte de lo perdido es propósito. Valores. Estándares valiosos contra los cuales nuestras vidas puedan ser medidas. Parte de lo perdido es un *juego que valga la pena jugar.*

Algo más de lo perdido es el sentido de las relaciones.

La gente sufre aislada unos de los otros.

En un mundo sin propósito, sin valores significativos. ¿Qué podemos compartir sino el vacío?

Como resultado, la mayoría de nosotros vaga hambrienta buscando distracciones, en la música, la televisión, en gente, en drogas.

Y en mayor número buscamos cosas.

Cosas para vestir y para hacer.

Cosas para llenar el vacío.

Cosas a las cuales les podamos dar significado, vida.

Nos hemos convertido rápidamente en un mundo de cosas.

Lo que la mayoría de la gente necesita, entonces, es un lugar de comunidad que tenga propósito, orden, significado.

Un lugar en el cual el ser humano sea un pre-requisito, pero que el actuar como humano sea esencial.

Un lugar que reemplace la casa que la mayoría ha perdido.

Eso es lo que un negocio puede hacer; puede crear un *juego que valga la pena jugar.*

Puede volverse ese lugar de comunidad.

Puede volverse ese lugar donde palabras como *integridad, intención, compromiso, visión* y *excelencia* puedan ser usadas como pasos de acción en el proceso de producir resultados que valgan la pena.

¿Qué tipo de resultados?

Darle a tus clientes la idea de que tu negocio es un lugar especial, creado por gente especial, haciendo lo que hacen de la mejor manera posible.

Y todo siendo hecho por la más simple, más humana razón posible. ¡Porque están vivos!

¿Qué otra razón se necesita?

Los seres humanos somos capaces de realizar actos extraordinarios. Capaces de ir a la luna. Capaces de crear la computadora. Capaces de construir una bomba que nos pueda destruir a todos.

Lo menos que podemos ser capaces de hacer es construir un negocio que funcione.

Jugando el juego

Al pensar de la manera que en el dueño del hotel lo hace, puedes comenzar a crear un mapa mental del juego que ha creado. Su hotel se vuelve un mundo donde las experiencias sensoriales de sus clientes son halagadas por una profunda dedicación a la limpieza, al prójimo y al orden.

Pero esta dedicación no descansa en una justificación puramente comercial (aunque también la hay; ningún negocio podría ser exitoso sin ella) sino en una moral. En la visión del mundo del jefe, su idea.

Esta idea fue entonces comunicada a su gente, tanto en palabras como en hechos, en un proceso bien planeado. La importancia de esto debe ser remarcada.

El jefe comunica su idea a través de un sistema documentado y a través de su forma de ser cálida, activa y positiva.

Él sabe que puede comunicar el ordenado, pero humano proceso de complacer al huésped a su gente sólo si es comunicado a ellos de forma ordenada y humana. En corto, el *medio* de comunicación se vuelve tan importante como la idea a comunicar.

Y el proceso de contratación del hotel se vuelve el primer y más esencial medio de comunicación de la idea del jefe.

Como el administrador me explicó, el proceso de contratación contiene distintos componentes:

1. Una presentación que comunica la idea del jefe en una presentación grupal para todos los solicitantes al mismo tiempo. Esta presentación describe no sólo la idea sino también la historia y experiencia del negocio en la implementación exitosa de la idea, y los atributos requeridos del solicitante.
2. Una junta individual con cada uno de los solicitantes para discutir sus reacciones y sus sentimientos hacia la idea, así como también su historial y experiencia. En esta junta, se le pregunta a cada solicitante porque cree él que es el mejor candidato para la posición que debe de jugar en la idea del jefe.
3. Notificación al candidato elegido por teléfono.
4. Notificación a los candidatos no elegidos, agradeciéndoles por su interés. Con una carta estándar, firmada por el entrevistador.
5. Primer día de entrenamiento que incluye las siguientes actividades para ambos, el jefe y el nuevo empleado:

- Revisar la idea del jefe.
- Resumir el sistema mostrando cómo el negocio entero trae la idea a la realidad.
- Llevar al empleado nuevo a una visita guiada a través de las instalaciones, mostrando a la gente trabajando y a los sistemas trabajando para demostrar la interdependencia del sistema en la gente y la gente en el sistema.
- Responder clara y completamente las preguntas del empleado.
- Darle al empleado su uniforme y su manual de operación.
- Revisar el manual de operaciones, incluyendo el Objetivo Estratégico, la Estrategia Organizacional y el Contrato de Posición del puesto del empleado.
- Completar los papeles del empleado.

¡Y el proceso de contratación es sólo el principio!

Sólo piénsalo. ¡Todo esto sólo para comenzar una relación!

¿Comienzas ahora a entender que la sistematización de tu negocio no necesita ser una experiencia deshumanizada, sino todo lo contrario?

¿Qué para lograr que tu gente haga lo que quieres, debes primero crear un ambiente que lo haga posible?
¿Qué el contratar gente, desarrollar gente, y mantener gente requiere una estrategia construida en el entendimiento de gente completamente ajena a los negocios?
¿Qué el sistema es de hecho la solución?
¿Qué sin una idea que perseguir, no puede haber estrategia de Personal? Pero teniendo dicha idea puedes finalmente decir, como el administrador joven, "¡Ahí es donde realmente brillamos!".

En este momento tienes que ser capaz de ver ya la conexión entre todas estas cosas que hemos hablado. Tienen que comenzar a tener sentido. Las piezas del rompecabezas tienen que empezar a encajar en una imagen general donde todas las partes tienen sentido. Si no has logrado esto, entonces lo mejor sería que volvieras a leer de nuevo todos los capítulos de la tercera parte hasta este punto.

En este punto de la discusión muchos de mis clientes me hacen una pregunta clave: "He escuchado que no necesito administradores profesionales para ser exitoso en mi negocio; de hecho, estoy mejor sin ellos. ¿Qué es lo que esta mal con los administradores profesionales?".
Mi respuesta siempre es: ¡Todo es malo con ellos!
Porque si no sabes como administrar, entonces ¿Cómo los vas a administrar a ellos?
¡No puedes!
Porque ellos van a administrar usando los estándares que aprendieron en la empresa de alguien más no usando los tuyos.
Y eso es abdicación, no delegación.
Como ya vimos antes, tú eres el que debe de crear los estándares que deben seguirse en tu negocio, no alguien más.
No necesitas administradores profesionales para administrar tus estándares. Todo lo que necesitas es gente que desee aprender como adminístralos. Gente que este personalmente comprometida a tus estándares tanto como tú.
En corto, necesitas gente que quiera jugar tu juego. No gente que cree que tiene un juego mejor.
Entonces, necesitas inventar las reglas del juego, las cuales se volverán la fundación de tu Sistema Administrativo.
Y una vez creadas estas reglas, una vez creado el juego, necesitas inventar un método para administrarlo.
Porque tus administradores no sólo administran gente; tus administradores administran el sistema por el cual tu negocio logra sus objetivos.
El sistema produce los resultados; tu gente administra al sistema.
Y hay una jerarquía de sistemas en tu negocio.
Esta jerarquía esta compuesta de cuatro componentes distintos.
El primero es, Cómo Lo Hacemos Aquí.
El segundo es, Cómo Reclutamos, Contratamos, y Entrenamos Gente para Hacerlo Aquí.
El tercero es, Cómo Lo Administramos Aquí.
El cuarto es, Cómo Lo Cambiamos Aquí.
Y así como en el hotel que visitamos, es el sistema, no sólo la gente, lo que diferencia tu negocio de los demás.
¡Imagínate tratar de producir resultados así de consistentes sin un sistema! Imagina a cada administrador de tus futuras sucursales haciendo sus propias maneras.
¿Cómo podría ser comunicado algo de forma consistente en dicho negocio, en el cual cada forma de lenguaje, cada idea de organización, cada tipo de proceso y sistema sea expresado en una forma individual y subjetiva por cada una de tus personas, sin

estándares, sin ningún consenso, sin ninguna forma de consistencia, de hecho, sin consistencia de juicio?

Es extenuante el siquiera pensar en ello.

Y es peor aún de lo que imaginas.

Pero, de nuevo, un Sistema Administrativo es algo aparte. Y más cuando se combina con un bien concebido Sistema de Mercadeo ...

17

TU ESTRATEGIA DE MERCADOTECNIA

Tu Estrategia de Mercadotecnia comienza, termina, vive y muere con tu cliente. Así que en el desarrollo de tu Estrategia de Mercadotecnia, es absolutamente imperativo que te olvides de tus sueños, te olvides de tu visión, te olvides de tus intereses, te olvides de lo que quieres. *Te olvides de todo excepto de tu cliente.*

Cuando se trata de mercadotecnia, lo que quieres no es importante.

Es lo que tu cliente quiere lo que importa.

Y lo que tu cliente quiere es probablemente diferente en forma significativa de lo que tú crees que quiere.

<u>El tomador de decisiones irracional</u>

Trata de visualizar a tu cliente.

Está parado frente a ti.

No esta frunciendo el ceño; ni esta sonriendo. Esta perfectamente neutral. Aún así, hay algo extraño en él.

¡Saliendo de su cabeza apuntando al techo, esta una antena! Y al final de la antena está un sensor, pitando como loco.

Y el sensor esta obteniendo toda la información sensorial a su alrededor. Los colores, formas, sonidos y aromas de tu tienda, de tu oficina, o del restaurante donde están comiendo.

El sensor esta también tomando datos de ti: Cómo estás parado o sentado. El color de tu cabello, como lo tienes peinado. La expresión de tu cara, ¿Esta tensa? ¿Lo estás mirando directamente o de reojo? El color de tus zapatos. ¿Están lustrados? ¿Están gastados? ¿Las agujetas están bien amarradas?

Nada escapa a su sensor.

Nada se le escapa a tu cliente mientras absorbe la información que usa para tomar una decisión sobre comprar o no comprar.

Pero este paso en el proceso de compra es sólo el primero.

Es lo que el sensor hace con esa información lo importante.

Porque es el cómo el sensor procesa la información lo que determinará la decisión de tu probable cliente.

Piensa en el sensor como la Mente Consciente de tu cliente.

Su trabajo es el recopilar la información para tomar decisiones.

Aún así, mucho de lo que hace es inconsciente; esto es, automático, habitual. Entonces, a pesar de que la Mente Consciente de tu cliente esta absorbiendo activamente todas las formas y maneras de impresiones, es completamente ignorante de ello.

Puede hacerlo –literalmente- en sus sueños.

De hecho, ¡No puede dejar de hacerlo!

Afortunadamente, la Mente Consciente no necesita saberlo.

Porque no es la Mente Consciente de tu cliente la que toma la decisión.

Lo hace la Mente Subconsciente.

Es en la Mente Subconsciente donde sucede la acción.

Es en la Mente Subconsciente donde se lleva a cabo el segundo paso del proceso de compra.

¿Qué es la Mente Subconsciente de tu cliente?

Es como un basto, oscuro, y subterráneo océano en el cual nada una multitud de criaturas exóticas, aisladas y en grupos, buscando comida en silencio, cada una con diferentes gustos y necesidades.

Esas criaturas son las expectativas de tu cliente.

Y el océano donde nadan es completamente un lugar foráneo para tu cliente.

No tiene ni idea de que es lo que nada ahí, al acecho.

Pero puedes estar seguro de que cada criatura en ese océano –cada una de las expectativas- ¡es un producto de la vida de tu cliente!

De sus relaciones, percepciones, actitudes, asociaciones, creencias, opiniones, inferencias, conclusiones. Una acumulación de todas sus experiencias desde el instante en el que nació hasta el mismo instante en que está parado frente a ti. Y todas sus expectativas son nada más y nada menos que la personalidad de tu cliente.

La comida necesaria viene de la entrada sensorial de la Mente Consciente (la superficie).

Y cuando la comida es compatible con las expectativas, la Mente Subconsciente dice "Sí".

¡Y esa decisión, sí o no, es hecha en el instante en que es probada!

En los comerciales de televisión, se nos ha dicho, que la venta es hecha o perdida en los primeros tres o cuatro segundos.

En un anuncio impreso, las pruebas lo demuestran, el 75 por ciento de las decisiones de compra son hechas con el puro título solamente.

En una presentación de negocios, los datos nos dicen, la venta es hecha o perdida en los primeros tres minutos.

Y lo que pasa después de ese sicográfico momento de verdad, después de que la decisión de compra es hecha, es que la Mente Subconsciente envía su respuesta a la Mente Consciente, la cual entonces sale al mundo para ensamblar el armamento racional que necesita para soportar su decisión determinada emocionalmente.

Y así es como las decisiones de compra son hechas.

¡Irracionalmente!

Si a alguien le importara hacerlo, podría probablemente comprobar que nadie hace nunca una decisión racional al momento de comprar algo.

Así que cuando el cliente diga "Quiero pensar sobre ello", no le creas.

No va a pensar en ello.

No sabe cómo.

Ya ha hecho todo el "pensamiento" que tiene que hacer, lo quiera o no.

Lo que tu cliente realmente estará diciendo es una de dos cosas: O es emocionalmente incapaz de decir no por miedo de cómo vas a reaccionar si te dice la verdad, o no le has proveído con la "comida" que clama su Mente Subconsciente.

Cualquier caso, poco o ningún pensamiento entra en la transacción.

A pesar de lo que queramos creer, la decisión es hecha inconsciente e instantáneamente.

De hecho, ha sido hecha ya incluso desde antes de que conozcas a tu cliente. Pero tu cliente no lo sabe.

Los dos pilares de una estrategia de mercadotecnia exitosa

La pregunta entonces es: ¿Si mi cliente no sabe lo que quiere, cómo puedo y saberlo?

La respuesta es, no puedes.

No al menos que sepas más de él de lo que él mismo sabe.

No hasta que conozcas su demografía y su psicografía.

Demografía y psicografía son los dos pilares esenciales que soportan un exitoso programa de mercadotecnia.

Si sabes *quién* es tu cliente –demografía- puedes determinar entonces *por qué compra* –psicografía.

Y habiendo hecho eso, puedes comenzar a construir un Prototipo para satisfacer sus necesidades subconscientes, pero de manera científica, no arbitraria.

Otra vez, la demografía es la ciencia de la realidad del mercado. Te dice quién compra.

La psicografía es la ciencia de la realidad *percibida* del mercado. Te dice por qué ciertos tipos demográficos compran por una razón mientras que otros tipos compran por otra.

Déjame dar un ejemplo de cómo estas ciencias pueden ser utilizadas en tu Estrategia de Mercadotecnia.

En la portada de este libro use un color azul. Le llamo el azul "IBM". ¿Por qué? Porque es el azul que IBM usa.

¿Por qué ese tono azul y no otro? Para no ir más lejos, ¿Por qué azul?

Porque ese tono de azul tiene un extraordinario atractivo y preferencia para el Modelo Demográfico Central de IBM.

¡Ven ese tono de azul y es amor a primera vista!

¿Qué crees que hubiera pasado si IBM hubiera escogido naranja en lugar de azul? Bueno, ya que el naranja está en el extremo opuesto del espectro de las preferencias del consumidor de IBM, la historia de éxito de IBM pudiera no haber sido tan espectacular. ¡Me imagino que un cliente de IBM hubiera encontrado complicado el comprar una computadora naranja!

Sé que suena ridículo, pero puedes ponerlo a prueba si quieres.

¿Recuerdas esa prueba que sugerí antes sobre el traje color azul Marino?

Quiero que visualices a alguien vistiendo ese traje.

¿Puedes verlo en tu mente?

Un buen corte de traje con camisa blanca. Una corbata roja con azul. Zapatos extra boleados negros.

Ahora, ¿Cómo te sientes con respecto a él?

¿Se ve como hombre de negocios?

¿Cómo alguien en quien puedes confiar?

¿Se ve como alguien que representa algo sólido, confiable?

Claro que sí.

Los estudios muestran que un traje azul marino es tal vez el traje más poderoso que una persona pueda usar en los negocios. Impacto instantáneo.

Ahora visualiza a la misma persona, pero esta vez no viste un traje azul marino.

Ahora viste un traje color naranja.

¡Sí, así es, un traje de dos piezas color naranja!

Y uno caro.

Y acompañándolo lleva una camisa blanca de seda y una corbata de seda con rayas verdes y blancas.

Y orgullosamente a la vista, un par de botas vaqueras color blanco.

¿Lo puedes ver?

¿Te haces la idea?

Bueno, pues velo bien porque se va a ir rápido, ¡Ya está fuera del negocio! Y lo que es importante notar es que la diferencia entre estos dos hombres no está en ellos. Está en tu mente.

En tu Mente Subconsciente.

Y más aún, la diferencia es percibida instantáneamente si ningún momento para pensar.

El hecho de que no puedas llevar negocios serios con el hombre en traje naranja pero si pudieses si en lugar del naranja llevara uno azul marino nos dice que no existe la realidad. Al menos como la entendemos.

La realidad sólo existe en las percepciones, actitudes, creencias y conclusiones de alguien y en ningún otro lugar.

Así que el famoso dicho que dice "Encuentra una necesidad que llenar" es inadecuado.

Debería de decir, "Encuentra una necesidad *percibida* que llenar".

Porque si tu cliente no percibe que necesita algo, entonces no lo necesita, aunque en realidad si lo necesite.

¿Lo entiendes?

Esas percepciones están en el corazón del proceso de toma de decisiones de tu cliente.

Y si sabes su demografía, puedes entender cuáles son esas percepciones, y entonces figurarte que debes hacer para satisfacerlas y a las expectativas que producen.

Puedes saber la realidad sicográfica de tu cliente.

Cada modelo demográfico tiene un conjunto específico de percepciones que son identificables por adelantado.

Mujeres de cierta edad, con cierta cantidad de educación, con familias de cierto tamaño, viviendo en una geografía específica, compran por razones sicográficas muy específicas.

Ellas mantienen razones subconscientes que son diferentes a las de otro grupo de mujeres, de una edad diferente y estatus social, con diferentes bases educativas, viviendo en otro lugar del país.

Y estas diferencias predeterminan qué compra qué grupo.

¿Comienzas a vislumbrar la complejidad de este negocio llamado mercadotecnia? Eso espero.

Porque hasta que no lo hagas, hasta que no lo tomes en serio, tu Prototipo seguirá siendo lo único que puede ser bajo estas circunstancias, un fracaso.

No hay duda de que después de leer esto te preguntes: ¿Cómo lo hago? ¿Cómo determino la demografía y psicografía de mi cliente? ¿Qué colores debo usar? ¿Qué formas? ¿Qué palabras?

Si te estás haciendo estas preguntas entonces ya estás en el camino correcto. Cabe mencionar que en este libro no veremos mucho de cómo responder estas preguntas, porque el objetivo del libro no es el "cómo hacerlo" sino el "que debe de hacerse".

Hasta que no entiendas que tiene que hacerse, hasta que no entiendas la gran importancia de la mercadotecnia para tu Prototipo, hasta que no entiendas que tu cliente es completamente irracional en sus convicciones y expectativas, hasta que no entiendas que tu Prototipo es tu producto, todo el "cómo hacerlo" del mundo no va a hacer ni una pizca de diferencia para ti.

Aún así vamos a hablar un poco del "cómo hacerlo".

¿Cómo se puede determinar la demografía y la psicografía de mi cliente más importante?

Bueno, lo que ahora sabes de tu negocio (si ya tienes uno) es que atrae a cierta clientela. Que la imagen que tienes de tu negocio es compartida con los clientes que acuden a él con frecuencia. Podemos inferir que los clientes que ahora acuden al negocio están expresando inconscientemente su preferencia a tu negocio.

Lo primero que te debes preguntar es: ¿Quiénes son ellos?

¿Quién es mi cliente, en lo específico? ¿Cuál es su perfil demográfico?

¿Cómo puedes contestar esa pregunta? ¡Pues preguntándosela, claro!

Les preguntas a cada uno de ellos a través de un cuestionario que deben completar a cambio de algo gratis.

Ese algo gratis es el precio que tienes que pagar por la información.

¡Las respuestas que obtengas probarán ser una bonanza!

Pero mientras haces eso, también puedes obtener tanto su información sicográfica así como la geográfica.

¿Cómo lo haces? Preguntas en tu cuestionario que colores prefieren, que formas, que palabras. Preguntas por la marca del perfume que compran, los automóviles, ropa, joyería, comida. Cotejas esas marcas con los anuncios publicitarios de las mismas, y descubrirás que mensajes de los que usan las demás compañías son los que penetran en tus clientes –las cuales les están vendiendo exitosamente-, así sabrás que tipo de mensajes debes de enviarles a tus clientes, quienes son demográfica y sicográficamente los mismos que existen en tu Modelo Demográfico Central, para que aparezcan en tu puerta.

¿Cómo los encuentro, a aquellos que aún no he conocido? Creas una lista de aquellos que encajan en tu Modelo Demográfico Central en lo que ahora has determinado como tu Zona de Intercambio.

¿Y cuál es tu zona de intercambio? Es el perímetro geográfico en el cual tus clientes viven. Obtienes su dirección de tu cuestionario, los identificas en un mapa, dibujas una línea que rodee a todos ellos y esa es tu Zona de Intercambio. Y entonces ya puedes compra una lista de la gente demográficamente correcta que vive en esa área.

Bueno, ya fue suficiente de "cómo". Quisiera regresar al "qué hacer". Hay más ahí de lo que parece.

Esto de la mercadotecnia es casi tan complicado como lo he hecho ver. Pero es importante que te la tomes en serio. Porque lo más común es que sea catalogada por los dueños de empresas pequeñas como "sentido común". Y lo que he visto en mi trabajo es que el "sentido común" es más que nada un "en mi opinión". La mayoría de los dueños de pequeños negocios simplemente deciden lo que quieren hacer sin ninguna información, sin un interés en lo que es verdadero, y simplemente lo hacen. Dejan que el impresor de la cuadra les haga sus anuncios y su logotipo. Los colores los escoge su esposa. Sin determinar si todo eso esta demográfica y sicográficamente correcto.

En corto, mientras que no debes de ir al extremo científico del arte de la mercadotecnia, tienes que ser sensible a ella. Tienes que interesarte en ella. De hecho, tienes que estar interesado en todo lo que tu negocio necesite. Así como lo hacen la pepsico, la american express, la Disney, la Federal Express.

En un pequeño negocio no puedes darte el lujo de gastar el dinero que ellos gastan en estas cuestiones. Pero puedes darte el lujo de gastar tu tiempo, pensamiento y atención en las mismas preguntas que ellos se hacen.

Y es por eso por lo que sigo insistiendo en que el verdadero trabajo para un dueño de pequeño negocio es el trabajo estratégico en lugar del táctico. Porque si haces trabajo táctico todo el tiempo, no te va a quedar ni tiempo ni energía para preguntarte, ni responderte, todas las preguntas absolutamente críticas que necesarias.

El dueño debe comenzar a hacerse preguntas de mercadotecnia.

El presidente de la compañía debe continuar preguntando cuestiones de mercadotecnia.

El vicepresidente de mercadotecnia es indispensable que pregunte cuestiones de mercadotecnia.

De hecho, no hay ninguna función o posición dentro de la compañía que este libre de hacer preguntas de mercadotecnia, si por mercadotecnia entendemos "Lo que debe de estar de nuestro negocio en la mente del consumidor para que nos prefiera a nosotros contra la competencia".

Y así, visto desde la perspectiva correcta, el proceso entero de negocios por el cual tu compañía hace lo que hace es un proceso de mercadotecnia.

Empieza con la promesa que haces para que entren por la puerta.

Continua con la venta que haces una vez que están ahí.

Y termina con la entrega de la promesa antes de que se vayan.

Este es un proceso esencial que debe de funcionar a través de todo negocio.

Y es el que tan bien esté integrado el proceso, el cómo se vean total y completamente conectadas cada parte con el resto lo que determinará exitosamente si tus clientes vendrán por más.

Y es el que vengan por más el objetivo principal de tu negocio.

Porque como McDonalds sabe, como Federal Express sabe, como todo negocio exitoso sabe, es que es mucho menos caro venderle a un cliente que ya tienes que a un cliente que aún no tienes.

Y eso es lo que la mercadotecnia es. El proceso en su totalidad. No sólo una pequeña parte del todo.

¡Y nunca termina!

Y así, mientras todos los vicepresidentes de la compañía tienen sus propias responsabilidades, comparten un propósito común, el hacer la promesa que quiere oír su cliente y entregar esa promesa mucho mejor que cualquier otro.

Y el lugar donde se une cada uno es en la posición del Presidente. El Presidente es el conductor de todo. El Presidente conecta cada parte con el proceso del negocio. El Presidente mantiene la integridad del todo al actuar como el árbitro del Objetivo Estratégico del que es responsable, de las reglas del juego del que es responsable, del juego que el negocio ha decidido jugar.

Y es ahí, en ese punto medio, donde la Jerarquía y el Proceso se unen. Donde tu negocio se vuelve uno. Donde tu Sistema Administrativo y tu Proceso de Desarrollo de Negocio juegan sus roles respectivos vividamente.

Vamos a pasar a la última parte y amarrar todo junto.

Vamos a ver los "Sistemas" y su rol esencial que les toca jugar.

18

TU ESTRATEGIA DE SISTEMAS

A través de todo el libro he hablado sobre sistemas sin realmente definir que es un sistema. Así que déjame hacerlo aquí.

> *Un sistema es un conjunto de cosas, acciones, ideas e información que interactúa uno con otro, y al hacerlo, altera otros sistemas.*

En corto, todo es un sistema. El universo, el mundo, la bahía de San Francisco, la oficina en la que estoy sentado, el procesador de palabras que estoy usando, la taza de café que estoy tomando, la relación entre tú y yo. Todos son sistemas.

Algunos sistemas pueden ser entendidos, otros no.

Vamos a echar una mirado a unos que si se pueden entender.

Los sistemas en tu negocio.

Tres tipos de Sistemas

Hay tres tipos de sistemas en tu negocio: Sistemas Duros, Sistemas Suaves y Sistemas de Información.

Los Sistemas Duros son inanimados, cosas no vivientes. La computadora es un Sistema Duro, los colores de la recepción también.

Los Sistemas Suaves son animados –vivientes- o ideas. Tú eres un sistema viviente; también lo es el guión de Hamlet.

Los Sistemas de Información son los que nos proveen con información sobre la interacción entre los otros dos. Controles de inventario, pronósticos de flujo de efectivo y resúmenes de ventas son todos Sistemas de Información.

La Innovación, Cuantificación, Orquestación e integración de estos sistemas en tu negocio es de lo que se trata tu Programa de Desarrollo de Negocio.

Lo que sigue es un ejemplo de cada uno, y como se integran para producir un resultado deseable.

Sistemas Duros

En el E-Myth Worldwide, usamos extensivamente los conocidos pizarrones blancos en seminarios, juntas internas y conferencias con clientes.

Como probablemente ya habrás adivinado, nuestras instalaciones son operadas bajo rígidos estándares de colores y limpieza.

Los colores de estándares dictan que usemos pizarrones blancos en lugar de los negros, y marcadores azules en lugar del gis blanco. Desafortunadamente, nuestros estándares de colores también dictaban que las paredes fueran blancas. ¿El resultado? Que las paredes blancas se manchaban con los residuos de los marcadores azules al borrar los pizarrones.

Para evitar esto usamos todas las posibles medidas, hicimos juntas al respecto, mandamos e-mails a los empleados, pusimos letreros de precaución arriba de los pizarrones, etc. Nada funcionó. Las paredes seguían manchándose de azul. Y no era aceptable.

Teníamos un conflicto entre lo que teníamos y lo que queríamos.

Dos componentes en conflicto. Necesitábamos un tercer componente.

La solución era muy simple. Un tercer sistema, un Sistema Duro.

Instalamos un borde transparente de 4 pulgadas de largo en cada una de las orillas del pizarrón y eso evitó que las paredes se mancharan.

No más memos, juntas y letreritos. Lo que funcionó fue un Sistema Duro que nos otorgó la libertad de enfocar nuestras energías en cosas más productivas.

Sistemas Suaves

Las cosas necesitan ser vendidas.

Y es usualmente la gente la que las vende.

Todos en el mundo de los negocios ha oído la frase: 80 por ciento de las ventas son producidas por el 20 por ciento de la gente.

Desdichadamente, pocos saben qué es lo que ese 20 por ciento hace.

El 20 por ciento usa un sistema, y el 80 por ciento no lo usa.

Un sistema de ventas es un Sistema Suave.

¡Y yo he visto cómo esos sistemas producen del 100 al 500 por ciento más ventas en muy poco tiempo!

¿Qué es un sistema de ventas? Es una interacción completamente orquestada entre tú y tu cliente que sigue seis pasos:

1. Identificación de los marcadores específicos –o puntos de decisión del consumidor- en tu proceso de venta.
2. El guión literal de las palabras que te harán llegar a cada uno de tus clientes (si, escrito como un guión de obra teatral).
3. La creación de varios materiales que serán usados con cada guión.
4. La memorización del guión de cada marcador.
5. La entrega de cada guión por tus agentes de ventas de una manera consistente.
6. Lograr que tu gente comunique más efectivamente su mensaje por medio de la articulación, observación y entendimiento de cada prospecto tan completamente como se pueda.

Este sistema de venta esta compuesto de dos partes: Estructura y Sustancia. La estructura es el *qué* haces. La sustancia es el *cómo.*

La estructura del sistema son todos los elementos predeterminados del proceso e incluyen lo que dices exactamente, los materiales que usas cuando lo dices, y lo que llevas puesto.

La sustancia del sistema es lo que tú –el agente de ventas- trae al proceso, e incluye cómo dices lo que dices, como usas lo que usas cuando lo dices, y cómo te comportas cuando lo dices.

La estructura y sustancia convergen en el proceso de venta para producir resultados más extraordinarios de los que cualquier persona pueda lograr con sus propios recursos.

Vamos a ver como funciona este Proceso de Venta.

Este proceso es realmente una serie de guiones que definen la interacción entera entre el vendedor y el cliente.

Estos guiones (o marcadores) son:

1. La Presentación para Cita
2. La Presentación de Análisis de Necesidades
3. La Presentación de Soluciones

La Presentación para Cita

La mayoría de las ventas fallan porque no se dan cuenta del propósito de una presentación para cita.
La mayoría cree que una presentación para cita es para cualificar al cliente y saber si es o no un prospecto viable. Pero no es así.
El propósito de una presentación para cita es una y sólo una cosa: *Hacer una cita*.
La Presentación para Cita mueve al prospecto desde donde está al segundo marcador en el proceso, a la Presentación de Análisis de Necesidades.
Es una serie de palabras, entregadas por teléfono o en persona, que atrapan inconscientemente al prospecto (¿Recuerdas?), por medio de la explicación del producto que vendes en lugar del artículo. Por ejemplo:

> *"Hola Sr. Jackson, soy Johny Jones de la Compañía Walter Mitty. ¿Ha usted visto las sobresalientes cosas nuevas que se están haciendo últimamente para controlar el dinero estos días?*
> *"¿Qué cosas nuevas?"*
> *"Bueno, eso es exactamente por lo que lo llamé. ¿Puedo disponer de un poco de su tiempo?"*

¿El producto? Control financiero. Control es la clave. La presentación le dice al Sr. Jackson que hay cosas sucediendo en el mundo que no sabe (está fuera de control), pero que puede aprender (para adquirir el control) con pasar sólo unos momentos con Johny Jones.
El compromiso emocional del Sr. Jackson ya fue hecho. Ahora todo lo que necesita hacer es encontrar armamentos emocionales para soportarlos. Ese es el trabajo de Johny Jones. Ese es el por qué se hizo la cita.
Simple y efectivo. Hace citas.
¿Para hacer qué?
Para entregar la Presentación de Análisis de Necesidades.

La Presentación de Análisis de Necesidades

La primera cosa que debes de hacer en la Presentación de Análisis de Necesidades es el repetir lo que dijiste en la Presentación para Cita para reestablecer el compromiso emocional:

> *"Recuerde Sr. Jackson, cuando hablamos por primera vez mencioné que hay cosas nuevas para controlar el dinero"*

La segunda cosa es el decirle a tu prospecto cómo quieres proceder para cumplirle tu promesa:

> *"Bueno, lo que quiero hacer es hablarle de esas cosas. Al mismo tiempo, le quiero mostrar algunas maneras efectivas que mi compañía, Walter Mitty, ha desarrollado para ayudarlo a controlar el dinero de su negocio, ¿Esta bien?"*

La tercera cosa que hacer es el establecer tu credibilidad en la mente del prospecto al comunicarle dos cosas. Primero, la experiencia de tu compañía en esas cuestiones: "Somos especialistas en el control del dinero". Y segundo, tu deseo personal de hacer todo lo que sea necesario para utilizar esa experiencia a su favor:

> *"Déjeme contarle por qué creamos esta compañía, Sr. Jackson. Encontramos que gente como ustedes se siente frustrada al no ser capaz de sacar todo lo posible de su dinero. Frustrada de pagar altos intereses de lo que podrían. De trabajar con*

expertos financieros que parece que no saben lo que hacen. De usar un banco que no le importan sus intereses, etc.

¿Estas cosas le han frustrado a usted, Sr. Jackson? ¡Claro que si! Y es por eso que la compañía Walter Mitty ha creado un sistema de control de dinero que hace posible que el obtener el trato más preferencial en la arena financiera mientras paga lo menos por ello. Sé que suena muy bueno para ser verdad, pero déjeme explicarle cómo me propongo hacer eso por usted ..."

Aquí Johny Jones ha comunicado que entiende que es lo que frustra al Sr. Jackson, y que tiene la experiencia para aliviar esas frustraciones –no personalmente sino sistemáticamente- a través del uso del sistema de control de dinero de la compañía Walter Witty.

La cuarta cosa ha hacer es el describir ese sistema de control de dinero y por qué funciona tan bien. No lo que hace, sino el impacto que tendrá para el cliente.

La quinta cosa que Johny Jones hace es el llenar un cuestionario de administración de dinero.

La sexta cosa es el proveer al prospecto con la información prometida y mostrarle lo relevante que va a ser para el Reporte Financiero que va a preparar para él. La séptima cosa es el hacer una cita con el prospecto para revisar el Reporte Financiero, recordándole que Johny Jones tiene soluciones de mucho valor para él ¡Sin costo!- y que Johny se va a tomar todo el tiempo necesario para ayudar al prospecto a entender esas soluciones, aún si decide implementarlas o no.

Después de completar la Presentación de Análisis de Necesidades, Johny Jones ya habrá hecho una cita para traerlo al tercer marcador del proceso de venta, la Presentación de Soluciones.

La Presentación de Soluciones

La Presentación de Soluciones es el componente más sencillo del proceso de venta. Porque si Johny Jones ha hecho su trabajo de forma efectiva hasta el momento, la venta ya fue hecha.

Muchos vendedores piensan que vender es "cerrar". No es así. Vender es "abrir". Eso es lo que la Presentación de Análisis de Necesidades hace. Abre al prospecto a una experiencia más amplia para entender y eliminar sus frustraciones.

En otras palabras tu cliente prospecto, al conocerte, va a: (1) estar dentro del círculo de los ganadores financieros; (2) ser tratado como gente importante; (3) usar el dinero como lo hacen los profesionales; y (4) ganar control sobre su vida.

¡Y va a obtener todo eso sin pagar demasiado!

¿Qué más puede alguien pedir?

La Presentación de Soluciones simplemente provee el armamento racional para el compromiso emocional ya hecho.

Aquí Johny Jones actualiza al prospecto al revisar con él todo lo que se habló antes porque el prospecto puede ya haber olvidado todo su compendio psicográfico. Entonces Johny Jones revisa en gran detalle y pacientemente cada palabra, coma y número en el Reporte Financiero de su cliente.

Hace preguntas para estar seguro que el prospecto sienta que es su Reporte Financiero, no el de la compañía Walter Mitty.

Y una vez que terminan, le pregunta al Sr. Jackson: "De la opciones que vimos aquí, ¿Cuál cree usted que mejor sirve a usted en estos momentos?". Y entonces espera por la respuesta. ¡Porque la próxima persona que hable va a hacer una compra! Si el que habla es Johny Jones, va a comprar una "no venta".

Y eso es todo, sólo quedaría hacer el contrato.

Claro está que hay mucho más en que pensar. Si el cliente pregunta esto u lo otro, etc.

Pero créanme, así estén vendiendo zapatos, almohadas, computadoras, albercas o flores, el proceso de venta funciona.

¿Cómo lo sé?

¡Porque ya lo ha hecho!

Pero si quieres que el proceso funcione para ti, debes de estar dispuesto a atravesar por lo mismo cada vez. Debes revisar el Reporte Financiero de la misma manera cada vez.

Y al hacerlo de la misma manera cada vez, no tendrás un agente de ventas, sino un Sistema de Ventas. Un Sistema Suave.

Una tecnología completamente predecible para producir resultados anteriormente impredesibles.

Y serás capaz de decir que tan predecible es usando un Sistema de Información.

Sistemas de Información

Para que un Sistema de Información interactúe con el Sistema de nuestro ejemplo debe proveer la siguiente información:

1. ¿Cuántas llamadas fueron hechas?
2. ¿Cuántos prospectos fueron alcanzados?
3. ¿Cuántas citas fueron calendarizadas?
4. ¿Cuántas citas fueron confirmadas?
5. ¿Cuántas citas tuvieron lugar?
6. ¿Cuántas Presentaciones de Análisis de Necesidades fueron calendarizadas?
7. ¿Cuántas fueron confirmadas?
8. ¿Cuántas fueron completadas?
9. ¿Cuántas Presentaciones de Soluciones fueron calendarizadas?
10. ¿Cuántas fueron confirmadas?
11. ¿Cuántas fueron completadas?
12. ¿Cuántas soluciones fueron vendidas?
13. ¿Cuál fue su valor promedio?

La información debe ser registrada en una forma, ya sea manualmente o en una base de datos computarizada.

El Sistema de Información debe de darle seguimiento a la actividad punto por punto.

Así te dirá un impresionante número de cosas.

Te puede decir el radio de conversión entre dos marcadores en tu proceso de venta.

Te puede decir en que marcador algún agente de ventas específico necesita ayuda. Cuales de tus agentes están "en el sistema" –esto es, usando el sistema de ventas- y cuales están fuera de él.

Si has calculado el costo de una llamada, puedes entonces calcular el costo de completar el siguiente marcador en el proceso, y de ahí derivar el siguiente, y así, hasta que calcules el costo total de hacer una venta.

En corto, ¡El Sistema de Información te puede decir muchas cosas que no sabes!

Cosas que no sabes ahora.

Cosas que necesitas saber para poder desarrollar, controlar y cambiar tu sistema de ventas.

Y cosas que también necesitas saber en Finanzas y Producción del desarrollo de tu producto.

Si tu Estrategia de Sistemas es el pegamento que une tu Prototipo de Franquicia, entonces la información es el pegamento que une tu Estrategia de Sistemas.

Te dice cuando y por qué necesitas cambiar.

Sin él, puedes igualmente ponerte una venda en los ojos, dar tres vueltas y esperar con un dardo en la mano esperando una señal de los cielos para lanzarlo.

No es un juego muy prometedor.

Pero es uno, que al parecer, la mayoría de los pequeños negocios están determinados a jugar.

Sistemas Duros, Sistemas Suaves, Sistemas de Información.

Cosas, acciones, ideas, información.

Las cosas de las que están hechas nuestras vidas, y tu negocio también.

¿Puedes ver lo difícil que es separar unas de las otras?

¿Ves lo entrelazadas que están?

¿Ahora entiendes lo que quiero decir con un sistema de negocio?

¿Y lo esencial que es el que pienses sobre tu negocio como un sistema completamente integrado?

El hecho de pensar en un elemento de tu negocio como separado de los demás es de locos porque todo esta interconectado.

Tu Objetivo Primario, tu Objetivo Estratégico, tu Estrategia Organizacional, tu Estrategia Administrativa, tu Estrategia de Personal, tu Estrategia de Mercadotecnia y tu Estrategia de Sistemas, todas ellas son totalmente *interdependientes* y no independientes de las demás.

El éxito de tu Programa de Desarrollo de Negocio depende totalmente de tu apreciación de esa integración. Y que tu Prototipo es esa integración.

Si entiendes todo eso, entonces este libro habrá valido la pena.

Si no, quítate la venda, porque no debe haber más vueltas.

Tenemos un negocio que atender.

No hay más tiempo para confiar un dardo a la oscuridad.